

TOIMINNANJOHTAJIEN JOHTAMISOSAAMINEN

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YHDISTYKSISSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammatti-
korkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
syksy 2009
Raija Ruoho

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

RAIJA RUOHO: Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö: 89 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaista johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Tulostavoitteena oli kehittää malli, jonka avulla tuetaan ja edistetään yhdistyksien toiminnanjohtajien johtamisosaamista. Kehittämishanke käynnistettiin keväällä 2007 ja se päättyi syksyllä 2009.

Kehittämishankkeen tutkimusosio oli laadullinen. Tutkimusaineiston keruumenettelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä. Aineisto kerättiin kahdeksalta Turun ja Tampereen alueella toimivalta sosiaali- ja terveysalan toiminnanjohtajalta ja analysoitiin induktiivisesti.

Tutkimus osoittaa, että johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan 1) yhdistystoiminnan tuntemisessa, 2) kokonaistoiminnan ja sen osa-alueiden organisointiin ja dokumentointiin, 3) ihmisten johtamiseen, 4) toimintaresurssien johtamiseen, 5) luottamuksen rakentamiseen ja suojaamiseen, 6) avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen, 7) tiedon käsittelyyn ja hallintaan, 8) kehittämiseen ja muutosjohtamiseen, 9) oman osaamisen kehittämiseen, 10) oman työkuoron ylläpitämiseen, 11) hallituksen kanssa työskentelyyn ja 12) erityistehtäviin.

Tutkimustulosten mukaan johtamisosaamista edistää henkilön persoonallinen sopivuus tehtävään ja toiminnanjohtajan työtä edeltänyt aikaisempi koulutus ja työkokemus. Toiminnanjohtajan työssä johtamisosaamista edistää 1) aktiivinen ja ennakkoluuloton työote, 2) palautteen tavoitteellinen hakeminen ja vastaanottaminen, 3) kokemuksista oppiminen, 4) tiedon hankinta- ja käsittelytaitojen harjoittelu, 5) toiminnan jatkuva itsearviointi, 6) oman osaamisen tarpeen mukainen täydentäminen ja 7) asiantuntijan ohjaus.

Tutkimustulosten perusteella kehitettiin malli johtamisosaamisen tukemiseksi ja edistämiseksi. Malli sopii työvälineeksi sekä toiminnanjohtajille että heidän johtamisosaamistaan edistäville tahoille. Mallia voidaan käyttää myös apuna, kun yhdistykseen palkataan toiminnanjohtajaa.

Tutkimusalueella aikaisempi tutkimus on vähäistä. Kolmannen sektorin ja yhdistysten johtajuuden tutkimusta tarvitaan. Samoin tarvitaan kehitetyn mallin testaamista ja jatkokehittelyä.

Avainsanat: kolmas sektori, yhdistykset, ammatillinen johtaminen, johtamisosaaminen.

Lahti University of Applied Sciences
Master of Health Care and Social Services
Health Care and Social Services Development and Management

RAIJA RUOHO: The leadership and management competencies of executive directors in societies in the social and health sector

Master's Thesis of Development in Social and Health Service and Leadership: 89 pages, 8 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

The aim of this study was to explore what kind of leadership and management competencies are needed in societies in the social and health sector. The goal was to develop a model for supporting and enhancing the leadership and management competencies of executive directors in societies. The development project started in spring 2007 and ended in autumn 2009.

The research section of the development project was qualitative. The research material was collected using a survey questionnaire that consisted mainly of open questions. The material was collected from eight executive directors operating in the social and health sector in the Turku and Tampere regions and was analysed inductively.

The study shows that leadership and management competencies are needed in societies in the social and health sector for 1) knowledge of how societies function, 2) the organisation and documentation of the operation as a whole and of its segments, 3) the management of people, 4) the management of the resources of operation, 5) building and protecting trust, 6) an open and constructive interaction, 7) the processing and management of information, 8) the development and management of change, 9) the development of personal competencies, 10) maintaining personal ability to work, 11) working together with the government, and 12) special tasks.

The results show that leadership and management competencies are further enhanced by a personal compatibility for the task. Previous education and work experience also facilitate the development of leadership and management competencies. In the work of executive directors the leadership and management competencies are advanced by 1) an active and unprejudiced grasp of the task, 2) seeking and receiving feedback in a determined manner, 3) learning from experience, 4) practising the skills for collecting and handling information, 5) a continuing assessment of the operation, 6) complementing personal competencies when needed, and 7) the guidance of an expert.

On the basis of the results a model was developed for supporting and promoting leadership and management competencies. The model is a suitable tool for executive directors as well as those who seek to advance leadership and management competencies. The model can also be used as a helpful tool when employing an executive director for a society.

There has been little previous research in this field. Research into leadership and management in the third sector and societies is needed, as is the testing and further development of this model.

Key words: third sector, societies, professional leadership, leadership and management competencies.

SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite	2
1.3	Kolmannen sektorin aikaisempi tutkimus	3
2.	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	5
2.1	Kolmas sektori ja sosiaali- ja terveysalan yhdistykset sen toimijoina	5
2.1.1	Kolmas sektori	5
2.1.2	Sosiaali- ja terveysalan yhdistykset	10
2.2	Johtaminen ja johtamisosaaminen	13
2.2.1	Johtaminen	13
2.2.2	Johtaminen yhdistyksissä	19
2.2.3	Johtamisosaaminen	23
2.2.4	Johtamisosaaminen yhdistyksissä	28
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	30
3.1	Kehittämishanke prosessina	30
3.2	Tutkimusmenetelmä	34
3.3	Tutkimusaineiston keruu ja analyysi	36
3.3.1	Kyselylomake	36
3.3.2	Kyselyaineiston keruu	38
3.3.3	Kyselyaineiston analyysi	39
3.4	Tutkimuspäiväkirja	43
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1	Toiminnanjohtajien tärkeimmät työtehtävät	44
4.2	Toiminnanjohtajia parhaiten auttava perusosaaminen	47
4.3	Toiminnanjohtajien johtamisosaamisen muodostuminen ja saavuttaminen	50
4.4	Toiminnanjohtajien johtamistyötä ohjaavat toimintaperiaatteet	53
4.5	Toiminnanjohtajien osaamistarve tulevaisuudessa ja keinot sen saavuttamiseksi	56
4.6	Toiminnanjohtajien ohjeet ja neuvot aloittelevalle toiminnanjohtajalle	60

4.7	Keinoja toiminnanjohtajien johtamisosaamisen tukemiseksi ja kehittämiseksi	64
4.8	Vastaukset kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin	67
4.8.1	Toiminnanjohtajan työssä tarvittava johtamisosaaminen	67
4.8.2	Toiminnanjohtajan johtamisosaamisen edistäminen	69
5	MALLI JOHTAMISOSAAMISEN EDISTÄMISEKSI	71
6	POHDINTA	73
6.1	Pohdintaa kehittämishankkeesta	73
6.2	Pohdintaa tutkimustuloksista	74
6.3	Tutkimuksen eettisyys	76
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys	77
6.5	Jatkotutkimustarpeet	78
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	90
LIITE 1:	Esikysely	
LIITE 2:	Tutkimuskyselylomake	
LIITE 3:	Malli toiminnanjohtajan hyvän johtamisosaamisen muodostumisesta ja edistämisestä	

KUVIOT

Kuvio 1. Hyvinvointipalveluiden kenttä	6
Kuvio 2. Yhdistystoiminnan kokonaisuus	11
Kuvio 3. Toiminnanjohtajan paikka yhdistystoiminnan kokonaisuudessaan	20
Kuvio 4. Johtamistyö	28
Kuvio 5. Kysely – vastaamisprosessin kognitiivinen malli	37

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteiskunnallisten toimintasektorien ominaispiirteet	9
Taulukko 2. Kehittämishankkeen aikataulu	34
Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistyksestä	41
Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokitusrungosta	42
Taulukko 5. Toiminnanjohtajien tärkeimmät työtehtävät	46
Taulukko 6. Toiminnanjohtajan työssä parhaiten auttava perusosaaminen	49
Taulukko 7. Toiminnanjohtajan työhön valmiuksia tuovat koulutukset ja työkokemukset	50
Taulukko 8. Toiminnanjohtajien johtamisosaamisen muodostuminen	51
Taulukko 9. Toiminnanjohtajien johtamisosaamisen saavuttaminen	53
Taulukko 10. Toiminnanjohtajien työtä ohjaavat toimintaperiaatteet	56
Taulukko 11. Toiminnanjohtajien osaamistarve tulevaisuudessa	59
Taulukko 12. Tulevaisuuden johtamisosaamisen saavuttaminen	60
Taulukko 13. Toiminnanjohtajien ohjeita ja neuvoja työtään aloittavalle toiminnanjohtajalle	64
Taulukko 14. Keinoja kehittää ja tukea johtamisosaamista	66
Taulukko 15. Johtamisosaamisen kehittämisen alueita	67
Taulukko 16. Yhdistyksissä tarvittava johtamisosaaminen	69
Taulukko 17. Johtamisosaamisen edistäminen yhdistyksissä	71

1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Yhteiskunnalliset toiminnot jaotellaan usein kolmeen tai neljään sektoriin. Niistä ensimmäinen sektori kuvaa julkista toimintaa. Siihen kuuluvat valtio, kunnat, kuntayhtymät, Ahvenanmaan maakuntahallinto ja kansalaisten perusturvaa toteuttavat sosiaalirahastot, kuten Kansaneläkelaitos. Toinen sektori kuvaa kaupallista ja yksityistä yritystoimintaa, joka tavoittelee voittoa toiminnallaan. Kolmas sektori kuvaa yleishyödyllistä kansalaistoimintaa, johon kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset. Joskus kolmannesta sektorista halutaan erottaa vielä ei-organisoidun kansalaistoiminta neljänneksi sektoriksi. Siihen kuuluvat esimerkiksi kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit. (Heikkala 2001, 46–47; Vuokko 2004, 15.)

Tämä kehittämishanke sijoittuu suomalaiseen yhdistystoimintaan, joka osaltaan kuuluu kolmannen sektorin toimintaan. Kolmatta sektoria pidetään demokratiaan kuuluvana julkisen vallan ja markkinoiden vastapainona. Yhteiskunnallisena toimijana kolmas sektori on alkanut kasvaa 1990-luvulla sekä Suomessa että muualla maailmassa. Laajentumisen syynä pidetään yhteiskuntarakenteiden muuttumiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat edellyttäneet tai ainakin sallineet kolmannen sektorin näkyvyyden kasvun. Nykyisin kolmas sektori toimii kaikilla elämäalueilla ja sen sosiaaliset, poliittiset, taloudelliset ja kulttuuriset ulottuvuudet ovat yhteiskunnallisesti huomattavat. (Helander 1998, 11–15.)

Ensimmäiset yhdistykset perustettiin Suomessa 1700-luvulla (Lattunen & Saukkonen 2008). Rekisteröityjä yhdistyksiä on Ahdeojan (henkilökohtainen tiedonanto 30.7.2009) mukaan nyt kaiken kaikkiaan 129.605 ja niiden lisäksi on lukuisa määrä rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Yhdistyksissä on arvioitu olevan yli 15 miljoonaa jäsentä ja 82 000 palkattua työntekijää.

Heidän lisäksi säännöllistä vapaaehtoistyötä yhdistyksissä tekee noin 700 000 suomalaista yli 100 miljoonan tunnin verran vuodessa. (Helander 2001, 17; Harju 2008, 7.)

Johtamistyötä isommissa yhdistyksissä hoitavat tavallisesti rinnakkain luottamusjohto ja palkattu ammattijohto. Johtamistyö yhdistyksissä on vaativaa, sillä johdettavana on henkilöstö, talous, erilaiset toiminnot ja koko organisaatio. Yhdistysjohdon on tunnistettava ja hallittava oma organisaationsa ja sen perustehtävä. Yhtä tärkeää on, että johto tunnistaa ja hallitsee vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden ulottuvuuksiin liittyvät erilaiset toiminnalliset logiikat ja merkitysrakenteet. (Harju 2004, 110.) Huolimatta siitä, että johtamistyö yhdistyksissä on haasteellista ja yhdistyksien rooli yhteiskunnallisesti merkittävä, on siellä tapahtuvaa johtamista tutkittu hyvin niukasti.

1.2 Kehittämishankkeen tavoite

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on ollut selvittää, millaista johtamisosaamista kolmannella sektorilla toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Kehittämishankkeessa kohderyhmänä ovat olleet yhdistykseen palkatut ammattijohtajat, joiden tehtävänimikkeenä on toiminnanjohtaja. Tulostavoitteena on ollut kehittää malli, jonka avulla voidaan edistää toiminnanjohtajien johtamisosaamista.

Tulostavoitteen saavuttamiseksi on tarvittu teoretietoa kolmannesta sektorista, sosiaali- ja terveysalan yhdistyksistä, ammatillisesta johtamisesta ja johtamisosaamisesta. Tämän lisäksi on tarvittu yhdistyksissä itsessään olevaa tietoa johtamistehtävän edellyttämästä nykyisestä osaamisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeesta.

1.3 Kolmannen sektorin aikaisempi tutkimus

Nykyisen länsimaisen kansalaisyhteiskunnan syntyyn ovat olennaisesti vaikuttaneet kolmannella sektorilla toimivat poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset ja kulttuuriset liikkeet, jotka ovat organisoituneet puolueiksi, järjestöiksi ja yhdistyksiksi (Lattunen & Saukkonen 2008). Tutkijoiden kiinnostus kolmannen sektorin toimintaan on tästä huolimatta herännyt myöhään, Yhdysvalloissa vasta 1980-luvulta ja Euroopassa 1990-luvulta alkaen. Tutkimusten käynnistäjinä ovat olleet länsimaisten yhteiskuntien rakenteelliset ja ideologiset muutokset, jotka ovat luoneet tarpeita selvittää kolmannen sektorin yhteiskunnallista merkitystä. Näistä asetelmista lähtöisin kolmannen sektorin roolia on tarkasteltu lähinnä muiden toimintasektorien kautta ja sitä on analysoitu silloin, kun hyvinvointivaltion olemusta ja sen kehittämisen vaihtoehtoja eri yhteiskuntamuodoissa on pohdittu. Kolmatta sektoria on analysoitu etenkin politologisesta, hallintotieteellisestä, sosiaalitieteellisestä, taloustieteellisestä ja oikeustieteellisestä näkökulmasta. (Helander 1998, 10–11; Helander & Laaksonen 1999, 15.)

Kolmannen sektorin tutkimus on yhä edelleen alkutekijöissään. Sen toimintaa kuvaavat käsitteet ovat samaten vielä vakiintumattomat, sekavat ja ristiriitaiset. Tämä johtuu siitä, että tiedeyhteisöille epävirallisen ja institutionaalisen ulkopuolella olevan alueen tutkiminen on ongelmallista. Tutkijat ovat kiinnittyneet tiedeyhteisön rakenteiden mukaisesti yhteiskunnan virallisiin ulottuvuuksiin ja käsitteisiin. Tämän seurauksena he ovat lähestyneet ja sivunneet tutkimustöissään kolmatta sektoria ilman, että ovat edes puhuneet kolmannesta sektorista. Virallisten ulottuvuuksien ja käsitteiden ulkopuolelle pääsy edellyttäisi tutkijoilta kollektiivista ja henkilökohtaista uskallusta ylittää perusluonteeltaan hallinnollisia, lainsäädännöllisiä ja ideologisia rajoja. Osaltaan tutkimustyötä on hidastanut yhteiskunnan samanaikainen uudelleen muotoutuminen, kun tutkijoiden kiinnostus kolmannen sektoriin on herännyt. Yhteisten käsitteiden löytämiseksi on vielä ratkaistavana, onko kolmas sektori oma itsenäinen kokonaisuus, nykyisten toimintojen täydentäjä vai kokonaan uusi tai ainakin uudenlainen toimintajärjestelmä. Sovittavana on myös, lähdetäänkö kolmatta sektoria määritte-

lemään sen sisältä vai ulkoa käsin. (Suikkanen 1998, 42–43, 63–65.) Ny-lundin (2000) mukaan julkisen sektorin tai ammattityön käytäntöjen kautta lähestyminen ei kaikkeen vapaaehtoistoimintaan ole riittävää. Hänen mukaansa vähintäänkin kolmannella sektorilla toimivia oma-apuryhmiä ja vapaaehtoistyöntekijöitä tulisi lähestyä niiden omista lähtökohdista käsin. Tähän tulokseen hän on päätenyt tutkiessaan keskinäistä tukea ja vapaaehtoistoimintaa Suomessa. Samassa väitöstutkimuksessaan hän on tarkastellut myös vapaaehtoisia sosiaali- ja terveysalan järjestöjä suhteessa julkiseen sektoriin Suomessa, Saksassa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa.

Siitä huolimatta, että laajemmat kysymykset ovat yhä ratkaisematta, on kolmannen sektorin toiminta-alueelle alettu systemaattisesti luoda yhteistä käsitteistöä. Käsitteistön avulla on haluttu vertailla kolmannen sektorin toimintaa kansainvälisesti. Eräs tähän tarkoitukseen rakennettu suuri hanke on nimeltään John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt (JH-projekti). Hanke on käynnistetty vuonna 1990, ja siitä lähtien se on laajentunut vuosittain. (Helander & Laaksonen 1999, 16–17.) Kolmannelle sektorille tunnusomaisiksi piirteiksi JH-hankkeessa on kirjattu *rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon jakaminen, itsehallinnollisuus, vapaaehtoisuus sekä uskonnollinen ja poliittinen sitoutumattomuus*. *Rakenteellisuuden* osalta erääksi tärkeäksi institutionaalisuuden tunnuspiirteeksi hankkeessa määriteltiin, että toiminta on muodollisesti järjestetty ja sitä ohjaavat säännöt. *Yksityisyyden* kriteerin osalta keskeiseksi todettiin, ettei toiminta ole julkisen viranomaisen välittömässä ohjauksessa. Toiminnassa on toisin sanoen oltava korkea autonomia. *Voittoa tavoittelematon* tarkoitti, ettei toiminta tuota taloudellista voittoa omistajilleen tai johtajilleen. *Itsehallinnollisuuden* osalta määriteltiin, että organisaatiolla itsellään on edellytykset valvoa omia toimintojaan. *Vapaaehtoisuus* tarkoitti, että toiminnan kaikilla tasoilla sitoutuminen ja osallistuminen ovat enimmäkseen vapaaehtoisia. (Suikkanen 1998, 57; Helander & Laaksonen 1999, 16–17.) JH-hankkeen määrityksien mukaisesti esimerkiksi säätiöt eivät kuulu kolmannen sektorin toimijoihin, koska ne luonteeltaan ovat suljettuja. Sitä vastoin yhdistykset muodostavat toisenlaisen organisoitumistyyppin.

Ne perustuvat avoimeen ja vapaaehtoiseen, jonka vuoksi ne JH-hankkeen mukaan kuuluvat kolmannen sektorin toimijoihin. (Helander 2001, 7.)

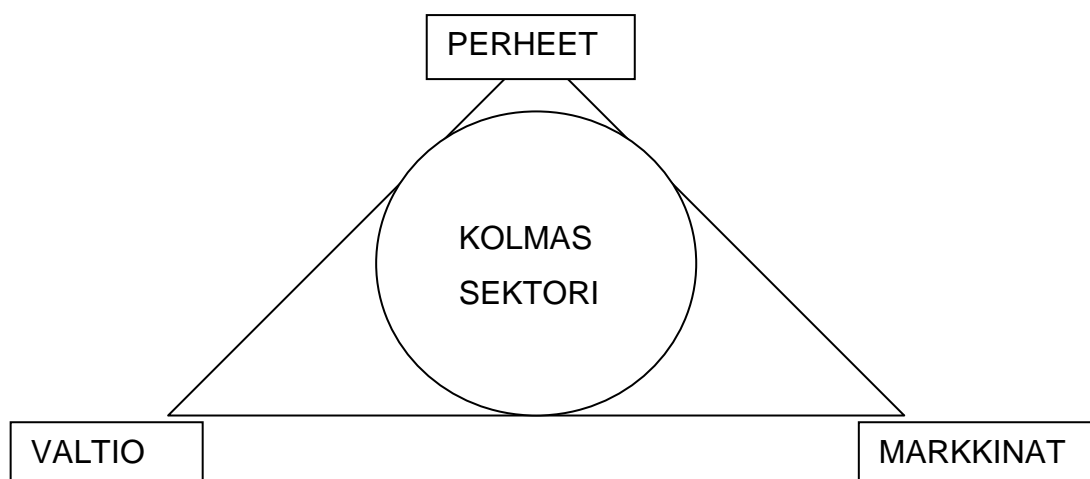
2. KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

2.1 Kolmas sektori ja sosiaali- ja terveysalan yhdistykset sen toimijoina

2.1.1 Kolmas sektori

Terminä kolmas sektori on syntynyt Yhdysvalloissa 1960- luvulla ja 1970- luvulla se on noussut ensimmäisen ja toisen sektorin rinnalle Euroopassa (Konttinen 2008). Sitä kutsutaan myös epäviralliseksi sektoriksi, harmaaksi sektoriksi ja vapaaehtoissektoriksi. Kolmannen sektorin yhteiskunnallinen rooli on kiistanalainen, ristiriitainen ja tuntematon. Samoin määritykset vaihtelevat siitä, mikä kolmas sektori on ja ketkä kuuluvat kolmannen sektorin toimijoihin sen mukaan, kuka tai mikä taho asiaa milloinkin määrittelee.

Muiden yhteiskunnallisten toimintasektoreiden tapaan kolmannen sektorin toiminta on järjestäytynyttä. Toiminnallaan se tähtää samansuuntaisiin päämääriin valtion rinnalla (non-governmental), mutta sitä ei suoranaisesti ylläpidetä valtion verovaroin. Yksityissektorista poiketen kolmannen sektorin toiminta tapahtuu markkinoiden ulkopuolella eikä se tavoittele voittoa (non-profit). Tästä huolimatta kolmannen sektorin toiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Rönneberg 1998, 11.) Kolmatta sektoria kuvataan usein valtion ja markkinoiden välissä olevana itsenäisenä toimijana, jonka toiminta on tiiviisti liitoksissa muihin yhteiskunnallisiin toimijoihin. Kolmas sektori sijoitetaan esimerkiksi keskelle kolmiota silloin, kun hyvinvointipalveluiden kenttää kuvataan kolmiona (kuvio 1), jonka kärjet muodostuvat perheistä, valtiosta ja yksityisistä markkinoista. (Jokinen & Saaristo 2002, 252–253.)



KUVIO 1. Hyvinvointipalveluiden kenttä

Kolmannen sektorin tehtävänä on kehittää ja jakaa vaihtoehtoisia yhteiskunnallisia palveluita, tuoda esille hyvinvointijärjestelmän palvelujen aukkoja ja osallistua asenteiden ja arvojen luomiseen ja muokkaamiseen. Jotkut kolmannella sektorilla toimivista yhdistyksistä ohjaavat maan taloutta ja politiikkaa yhteistyössä maan hallituksen kanssa, esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeet. Kolmannen sektorin yhteiskunnallista roolia pidetään niin vahvana, että jopa YK:n suunnalta on yhdistyksille avoimesti tarjottu mukaantuloa poliittiseen vallan käyttöön. (Helander 2001, 5–8.) Kolmannen sektorin perustehtäväksi on määritelty jopa yksilöiden ja yhteiskunnan muuttaminen (Drucker 2008, 21).

Toimintatavallaan kolmas sektori haluaa aktivoida ihmisiä itseään vaikuttamaan oman elämänsä arkeen. Tämä näkyy erityisesti sen toimintamuodoissa, jotka perustuvat vapaaehtoisuuteen, osallistujien keskinäiseen tukeen ja maksuttomuuteen. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi vertaistuki ja vapaaehtoistoiminta. Helanderin (2001, 5–8) mukaan kolmannen sektorin yhtenä tärkeimmistä tehtävistä pidetään sosiaalisen pääoman tuottamista. Sosiaalinen pääoma on yksilöiden ja ryhmien välillä olevaa hyvántahtoisuutta, jonka lähteenä on ruohonjuuritason luottamus. Tätä luottamusta kuvataan ”liimana”, joka pitää yhteisöjä koossa. Se ei ole institutionaalista

luottamusta viranomaisiin, vaan jo lapsuudessa omaksuttu tapa toimia ja luottaa. (Hyypä 2005, 33.) Sosiaalseen pääomaan liittyvä keskinäinen luottamus ei Hyypän (2002) tutkimuksen mukaan ole yksilön, vaan yhteisön ominaisuus. Hyypä on omassa tutkimuksessaan osoittanut, että sosiaalinen pääoma edistää väestötasolla ihmisten hyvinvointia, jonka vuoksi siitä hyötyvät sekä yhteisö että yksilö. Työyhteisötutkijat (muun muassa Peutere 2006; Koivumäki 2008) ovat todenneet, että sosiaalisella pääomalla on myönteinen vaikutus myös työyhteisöissä. Heidän tutkimuksissaan on havaittu, että suuri sosiaalinen pääoma ennustaa esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia ja toisaalta pieni sosiaalinen pääoma riskiä työntekijöiden hyvinvoinnille.

Kolmannen sektorin on täytynyt viime vuosina reagoida yhä enemmän yhteiskunnallisiin muutoksiin oman toimintansa vuoksi. Tämä johtuu siitä, että yhteiskunnallisissa keskusteluissa on aika ajoin pohdittu muun muassa sitä, onko kolmannen sektorin toimintoja mahdollisuus siirtää julkiselle sektorille. Toisinaan taas julkinen sektori on ollut halukas siirtämään omia toimintojaan kolmannelle sektorille. Viime vuosina julkista keskustelua on käyty erityisesti kolmannen sektorin ja markkinoiden välisestä yhteydestä. Pohdittavana on ollut, voiko kolmannen sektorin palvelutuotanto vääristää markkinoita, koska se saa toimintaansa rahoitusta myös muualta kuin oman toimintansa tuotoista. Lisäksi mietittävänä on ollut, miten kolmannen sektorin toimintaa tulisi verottaa.

Osaltaan kansainväliset muutokset ovat pyrkineet vaikuttamaan kolmannen sektorin toimintaan. Euroopan Unioniin liittymisen yhteydessä yhdistyskentillä käytiin esimerkiksi vilkasta keskustelua siitä, voiko Raha-automaattiyhdistys jatkaa Suomessa toimintaansa monopoliasemassa. Toistaiseksi tämä yhdistyksien perustama ja yhdistystoimintaa rahoittava toisen asteen yhdistys on saanut luvan jatkaa toimintaansa. Samalla suomalaisen yhdistystoiminnan rahoitus on tältä osin turvattu.

Yhteiskunnalliset keskustelut ovat omalta osaltaan pyrkineet selkeyttämään yhteiskunnallisten toimintasektoreiden rajapintoja, jotka ovat alka-

neet häilyä. Yhtenä syynä rajapintojen hämärtymiseen pidetään eri ammattikuntien siirtymistä sektorilta toiselle. Tältä osin erityisesti asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivilla on ollut suuri vaikutusmahdollisuus. He ovat vieneet mukanaan ammatillisia toimintatapojaan samalla, kun he ovat siirtyneet sektorilta toiselle. Toisena syynä rajapintojen hämärtymiseen pidetään nykyistä kehityssuuntausta. Siinä yksityisen sektorin tuotekehitystä, kansainvälistymistä ja markkinointia rahoitetaan julkisella panostuksella, jolloin yrityksistä on tullut tilivelvollisia yhteiskunnalle. Julkinen sektori on tässä kehityskulussa puolestaan lähentynyt yksityissektoria, kun se on pyrkinyt omassa toiminnassaan tehokkuuteen ja laatuun. Julkinen sektori on ulkoistanut palvelujaan, tuottanut palvelujaan ostopalveluina ja ottanut palvelutuottamistapoihinsa malleja suoraan yksityissektorilta, kuten tilaaja-tuottajamallin. (Virtanen 2005, 96–98.) Yksityissektorin toimintamallin mukaisesti julkinen sektori on perustanut lisäksi liiketaloudellista voittoa tavoittelevia laitoksia.

Kolmannen sektorin lähentyminen muihin toimintasektoreihin on tapahtunut palkkatyön ja ammatillistumisen lisääntyessä sen toiminnassa. Vaikuttamassa ovat olleet myös luottamus- ja vapaaehtoistoimijat, jotka ovat tulleet yhdistystoimintaan mukaan erilaisista taustaorganisaatioista ja siirtäneet edustamiensa ammattikuntien toimintatapoja kolmannelle sektorille. Osaltaan vaikuttamassa ovat olleet rahoittajat. Asettaessaan kriteereitä rahoituskohteilleen, he ovat samalla ohjanneet toiminnan suuntaa. Taulukossa 1. on kuvattu kolmella eri sektorilla toimivien organisaatioiden ominaispiirteitä. Tiedot on poimittu ja mukailtu taulukkoon eri tietolähteistä (Helander 1998; Helander & Laaksonen 1999; Heikkala 2001; Harju 2004; Vuokko 2004).

TAULUKKO 1. Yhteiskunnallisten toimintasektorien ominaispiirteet

KOLMAS SEKTORI	JULKINEN SEKTORI	YKSITYINEN SEKTORI
<p>Institutionalisoitunut virallistettu organisaatio, suhteellisen pysyvä, yhteistä toimintaa ohjaavat normit/säännöt</p> <p>Toiminnalle ominaista Yhteisöllisyys, luottamus, perinteet, jäsenyys, voittoa tavoittelematonta, henkilöstöresurssi koostuu palkatusta henkilöstöstä ja/tai vapaaehtoistoimijoista</p> <p>Toimintaa ohjaavat Jäsenistön intressit, jäsenistöä edustavien intressit</p> <p>Toiminnan kohde Jäsenet Kansalaiset</p> <p>Onnistumisen kriteerit Yksilön kannalta mielekäs toiminta ja osallisuus</p> <p>Yhteisön kannalta edunvalvonta, vaikuttaminen, yhteinen hyvinvointi (yleishyödyllisyys)</p> <p>Halutun toiminnan saavuttaminen, mittareina esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • laatu • määrä • tehokkuus • vaikuttavuus 	<p>Institutionalisoitunut virallistettu organisaatio, suhteellisen pysyvä, yhteistä toimintaa ohjaavat normit/säännöt</p> <p>Toiminnalle ominaista Hierarkkinen kontrolli, juridinen valta, julkisoikeus (mm. veronkanto-oikeus), muodolliset toimintatavat, henkilöstöresurssi koostuu palkatusta henkilöstöstä</p> <p>Toimintaa ohjaavat Kansalaisten intressit, kansalaisia edustavien intressit</p> <p>Toiminnan kohde Kansalaiset</p> <p>Onnistumisen kriteerit Yhteinen hyvinvointi, tasa-arvo, palvelujen kattavuus</p> <p>Halutun toiminnan saavuttaminen, mittareina esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • laatu • määrä • taloudellinen voitto • tehokkuus • vaikuttavuus 	<p>Institutionalisoitunut virallistettu organisaatio, suhteellisen pysyvä, yhteistä toimintaa ohjaavat normit/säännöt</p> <p>Toiminnalle ominaista Taloudellinen kilpailu, voiton maksimointi, henkilöstöresurssi koostuu palkatusta henkilöstöstä</p> <p>Toimintaa ohjaavat Asiakkaiden/omistajien intressit</p> <p>Toiminnan kohde Asiakkaat</p> <p>Onnistumisen kriteerit Elinkelpoisuuden turvaaminen, taloudellinen voitto</p> <p>Halutun toiminnan saavuttaminen, mittareina esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • laatu • määrä • taloudellinen voitto • tehokkuus • vaikuttavuus

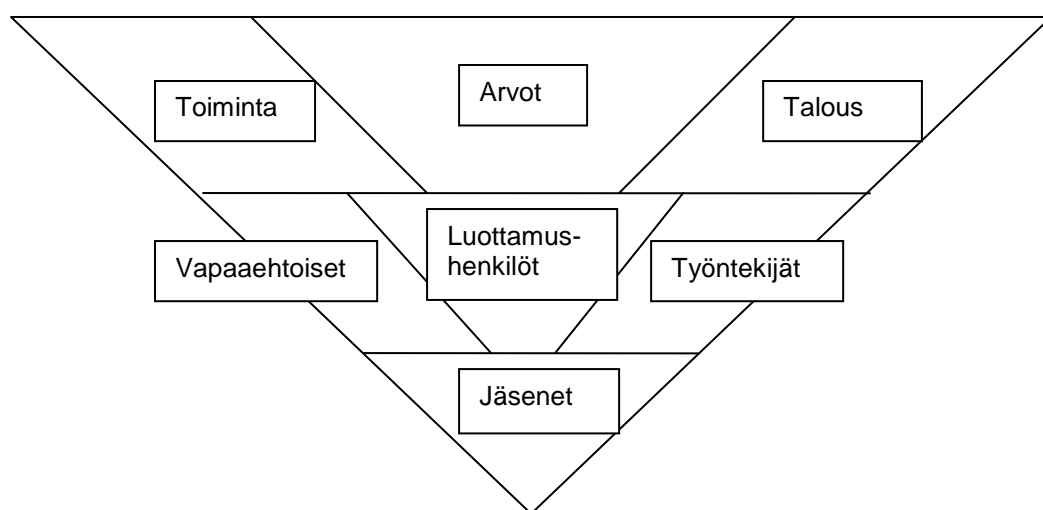
2.1.2 Sosiaali- ja terveysalan yhdistykset

Yhdistystoiminta kuuluu kolmannen sektorin toimintaan. Suomen perustuslain 13 §:n mukaan jokaisella Suomen kansalaisella on yhdistymisvapaus, johon sisältyy oikeus ilman virallista lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Yhdistymisvapauden käyttämisestä on annettu tarkempia säännöksiä lailla, joista yhdistyslaki on yksi tärkeimmistä. (Yhdistyslaki 503/1989.) Yhdistymisvapautta suojaavat Suomen perustuslain lisäksi Yhdistyneiden Kansakuntien ihmisoikeussopimus ja Euroopan ihmisoikeussopimus.

Yhdistyslailla säädellään yhdistyksen perustamiseen, päätäntävaltaan ja muihin perusrakenteisiin liittyvistä asioista. Lain mukaan yhdistykset eivät saa tavoitella voittoa toimintaan osallisille eikä toiminnan laatu saa pääasiassa olla taloudellista. Yhdistyslain mukaan ylintä päätäntävaltaa yhdistyksessä käyttävät jäsenet jäsenkokouksessa. Kokouksessa jäsenet hyväksyvät muun muassa yhdistyksen vuosittaisen toimintasuunnitelman ja tilinpäätöksen sekä valitsevat yhdistykselle hallituksen. Hallituksen tehtävänä on hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita ja edustaa yhdistystä lain, sääntöjen ja yhdistyksessä tehtyjen päätösten mukaan. (Yhdistyslaki 503/1989; Patentti- ja rekisterihallitus, 2007.) Yhdistyslakia ollaan parhailaan uudistamassa. Lakiuudistuksen tavoitteena on vastata paremmin yhdistyksissä nykyisin oleviin tarpeisiin. Lakiuudistuksen avulla halutaan luoda muun muassa edellytyksiä uusille osallistumisten muodoille päätöksenteossa, joita nykyinen tietotekniikka mahdollistaa. (Oikeusministeriö, 2008.)

Kaikille organisaatioille on yhteistä, että ne ovat olemassa tiettyä tehtävää varten. Jokainen organisaatio tuottaa perustehtävänsä mukaisia tuotteita omaan toimintaympäristöönsä. Toimintaympäristöstään organisaatio erottuu ja liittyy siihen aktiivisen rajapinnan avulla. (Lönngqvist 2007, 17) Yhdistyksen perustehtävä ja sen toimintaa ohjaavat yleisperiaatteet ovat kirjattuina yhdistyskohtaisesti laadittuihin sääntöihin. Toiminnan sisältö ja tarkoitus voivat painottua esimerkiksi palveluiden tuottamiseen, edunvalvon-

taan, vapaaehtoistoimintaan, vertaistoimintaan, kehittämistoimintaan tai tutkimustoimintaan. Toimintaansa yhdistykset voivat toteuttaa joustavasti yli kuntarajojen. Tämän lisäksi ne yhä useammin verkottuvat yli valtorajojen. Globaalisesti yhdistykset ovat nostaneet julkisuuteen esimerkiksi ilmastonmuutosten ja ihmiskaupan uhrien tilanteen. Yhdistysten toimijoina ovat yleensä luottamushenkilöt, palkatut työntekijät ja vapaaehtoistoimijat. Matalan ja kevyen organisaatorakenteen avulla yhdistyksellä on valmius reagoida nopeasti muutostilanteissa. Harju on kuvannut yhdistystoiminnan kokonaisuutta kolmiokuvion avulla (kuvio 2).



KUVIO 2. Yhdistystoiminnan kokonaisuus (Harju 2004, 21)

Sosiaali- ja terveysalalla toimivien yhdistyksien asema on olennainen koko kolmannelle sektorille. Ne vaikuttavat kolmannen sektorin yhteiskunnallisen roolin muotoutumisessa, koska eritoten niille mahdollistuu suora yhteys ja reagointi ihmisten elämäntilanteiden erilaistumiseen ja muuttuviin sosiaalisiin tarpeisiin. (Kinnunen 1998, 7.) Sosiaali- ja terveysalalla toimivat yhdistykset mieltävät itse olevansa ennen kaikkea palvelujen järjestäjiä. Ne tuottavat palveluja jäsenilleen ja sen lisäksi maksullisia palveluja ulkopuolisille esimerkiksi päihdehuollon, työtoiminnan, työhön kuntoutuksen ja perhetyön alueilla. Viime vuosien aikana sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien toiminnassa on korostunut kuntouttava ja ehkäisevä työ. So-

siaali- ja terveysalan yhdistykset haluavat kuitenkin profiloitua vapaaehtoisjärjestöinä, jotka eivät tavoittele voittoa. Viime vuosina niiden toiminnan painopiste on siirtynyt myös jonkin verran enemmän kohti kansalaisjärjestötoimintaa, jossa keskeistä on vapaaehtois- ja vertaistukitoiminta. (Eronen, Peltoniemi, Särkelä & Vuorinen 2007, 3.) Tämä tukee Helanderin tutkimustuloksia, joiden mukaan paikallisyhdistyksien omalla jäsenistöllä on odotuksia erityisesti siitä, että yhdistystoiminnassa on muitakin arvoja kuin mahdollisimman suuri palvelutehokkuus. Helander on loppupäätelmissään tullut siihen tulokseen, että yhdistyksien haasteena onkin, miten hyvin ne pystyvät sovittamaan yhteen palvelutuottajan ja oman jäsenistön odotukset. (Helander 2004, 108.)

Sosiaali- ja terveysalalla toimivissa yhdistyksissä ammatillistuminen on alkanut jo 1960 - 1970 luvuilla. Ne käyttävät yhä edelleen enemmän palkattua, kokopäivätoimista ja professionaalista työvoimaa kuin muut yhdistysalat. Palkatun henkilöstön määrä valtakunnallisesti ja alueellisesti toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä vaihtelee alle kymmenestä henkilöstä yli sataan henkilöön. Pienissä paikallisyhdistyksissä toimitaan enimmäkseen vapaaehtoisvoimin. Tästä huolimatta erityisesti niiden rooli on koko kolmannen sektorin toiminnan kannalta merkittävä. Tämä siksi, että niissä tapahtuva kehitys ja muutokset heijastuvat pitkälle yhdistyskenttään ja vaikuttavat samalla koko kolmannen sektorin toimintakenttään. Rahoitusta toimintaansa sosiaali- ja terveysalalla toimivat yhdistykset saavat oman toimintansa tuotoista, jäsenmaksuista ja varainhankinnasta. Näiden lisäksi ne saavat kunnilta ja raha-automaattiyhdistykseltä avustuksia. (Helander 2001, 98–100.)

Alueellisia ja valtakunnallisia sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä voidaan rinnastaa asiantuntijaorganisaatioihin, joita kuvataan viiden erityispiirteen kautta. Niille ominaisia piirteitä ovat, että 1) niissä toimii pitkälle koulutettu henkilöstö, 2) ne tuottavat ja kehittävät palveluita, 3) niiden tehtävänä on monitahoisten ongelmien ratkaiseminen, 4) niissä ihmispääoman osuus on kokonaispääomasta ratkaiseva ja 5) niiden uuden osaamisen lähtökohtina

ovat oppiminen ja kokemus sekä ihmisten merkitys tuloksellisen toiminnan avaintekijänä. Asiantuntijaorganisaatioissa arvostetaan erilaisuutta, avoimuutta, muutoskykyä, osallistumista ja kehityshalukkuutta. (Maunula 1997, 10–12; Kärkkäinen 2005, 84–85.)

Sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä voidaan rinnastaa myös yhteisöllisiin organisaatioihin. Niissä tulostavoitteet saavutetaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Yhteisöllisissä organisaatioissa tartutaan ripeästi erilaisiin mahdollisuuksiin ja toiminnan halutaan olevan läpinäkyvää. Yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen onnistuu hyvän viestintäkulttuurin avulla ja järjestämällä toimintaa, joka vahvistaa toimijoiden yhteen kuuluvuutta. Olennaista yhteisöllisissä organisaatioissa on palautekulttuurin luominen. (Kinnunen & Saarikoski 2005, 77.)

2.2 Johtaminen ja johtamisosaaminen

2.2.1 Johtaminen

Organisaatioiden syntyminen nykymuodossa on mahdollistunut, koska ihmisellä on ollut tarve saavuttaa jotakin enemmän kuin mihin hän yksin on kyennyt. Tavoitteen saavuttaminen on edellyttänyt ihmisiltä yhteistä visiota, sinnikkyyttä ja koordinoitaitaitoa. Tehokkuutta tekemiseen on saavutettu yhteistyöllä, luovuudella, kontrollilla ja kilpailulla. (Cameron, Degraff, Quinn & Thakor 2006, 17.) Tähän on tarvittu johtamista. Johtaminen on työnä kasvanut samalla, kun koko yhteiskunta on organisoitunut ja muotoutunut organisaatioiden yhteiskunnaksi. Nykyisin johtamistyö on yhteiskunnallisesti jopa niin merkittävää, että se määrittää terveys- ja koulutustasoa, tuottavuutta ja innovaatiovoimaa. (Malik 2002, 54–60.) Tämä tulee esille esimerkiksi Euroopan Unionin jäsenvaltioissa, joissa johtamistyön avulla saavutetaan Euroopan Parlamentissa sovittuja strategisia päämääriä (ks. Euroopan parlamentti 2008).

Johtamista ei aina ole ajateltu omana, erityisenä ammattina, joka edellyttäisi ammatillista osaamista johtamistyössä. Lönnqvistin (2007, 125) mukaan johtajuustehtävään pyrkivä ei aina itsekään ole mieltänyt johtamista erityistä johtamisosaamista edellyttävänä tehtävänä. Hänen mukaansa johtamisasemaan pääsy on saattanut olla henkilölle henkilökohtainen päämäärä sinällään, koska se on mahdollistanut etenemiskeinon uralla, laajemman vaikuttamismahdollisuuden yhteisössä tai paremman palkkatason. Kun johtamista käsitellään ammatillisena työnä, on ensin selvitettävä löytyykö siitä professionaalisille ammattiteille ominaisia piirteitä.

Ammatillinen pätevyys sisältää erilaisia osaamisalueita, kompetensseja, joita määritellään sekä ammattiryhmien sisällä että niiden ulkopuolella. Sosiaali- ja terveysjohtajan kompetensseiksi Heikan (2008) tutkimuksen mukaan muodostuivat virkakelpoisuuden lisäksi esimerkiksi toiminnan, henkilöstön ja talouden johtamisen, verkostoyhteistyön ja viestinnän sekä projektitoiminnan kompetenssit. Sosiologien mukaan kaikkia professionaalisia ammatteja yhdistäviä piirteitä on seitsemän:

- 1) Ammattiteilla on erityinen tietöalue, jossa ammatin edustajat ovat parempia kuin muut.
- 2) Ammattiteilla on pitkä, erityisesti muotoiltu peruskoulutus ja ne ovat ammatitietojensa osalta riippuvaisia jatkuvasta jatko- ja täydennyskoulutuksesta.
- 3) Ammattiteille on kehittynyt normijärjestelmä, johon kuuluvat muun muassa omat käsitykset laadusta. Normijärjestelmä kertoo, milloin työ on tehty hyvin ja milloin huonosti.
- 4) Amatit ovat riippuvaisia läheisestä yhteydestä tutkimukseen, kehitystyöhön ja kansainvälisiin kontakteihin.
- 5) Ammattiteilla on ammatitietikka, joka usein on kirjattu erityisiin eettisiin sääntöihin.
- 6) Ammattiteilla on usein erityiset yhdistykset valvomassa ja kehittämässä ammatia.

7) Ammateissa toimivat vastaavat henkilökohtaisesti työstään.

(Sveiby 1990, 61–62.)

Edellä luetellut piirteet tukevat käsitystä siitä, että johtamistyötä voidaan nykyisin yhä enemmän pitää omana, erityisenä ammattina. Johtajuus henkilöityy helposti huolimatta siitä, että se on ammatti. Selityksenä sille on, että ihmisten on luontevampaa samaistua johtajaan kuin johtamiseen. Organisaation kannalta on ensisijaista, että johtaminen toteutuu onnistuneesti. Tämän vuoksi pidetään tärkeänä, että johtaja on henkilönä johtamisen palveluksessa. (Lönngqvistin 2007, 29.) Tätä käsitystä tukee myös Kasken ja Kianderin (2007, 51) ammatillisen johtamisen määritelmä:

Ammatillisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että ihminen kykenee hoitamaan oman johtamisen perustehtävänsä riittävällä tavalla, ilman että hänen sisäinen maailmansa pääsee muuttamaan valittua johtamisen punaista lankaa. Jokaisen johtajan oma persoona vaikuttaa siihen, miten hän johtaa. Vaikuttaminen ei kuitenkaan muutu hidasteeksi tai esteeksi johtamiselle. Keskeistä on, että tavoitteiden mukaiset työt tulee tehdä. Työhön on sitouduttava. Ammatillisessa johtamisessa ihmisen persoona on työroolin palveluksessa.

Johtamistyön painopisteet ja sisällön muuttuminen ovat yhteydessä yhteiskunnalliseen kehitykseen. Tavoitejohtaminen eri sovellusmuodoissaan on ohjannut johtamiskäytäntöä jo 1960-luvulta alkaen. Siinä organisaation voimavarat kohdennetaan tuloksen kannalta oleellisiin avaintehtäviin, jonka jälkeen johtaminen painottuu tulostavoitteiden saavuttamiseen avaintehtävissä. (Lönngqvist 2007, 62.) Työelämässä siirrytään Åhmanin (2003) mukaan yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti postmoderniin suuntaan. Väitöskirjatutkimuksessaan hän toteaa, että työelämässä se tarkoittaa siirtymistä oman mielen johtamisen suuntaan. Oman mielen johtamisen Åhman määrittelee olevan ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi. Samalla hän korostaa, että oman mielen johtaminen on kaikille organisaatioissa toimiville tärkeää, mutta etenkin esimiesasemassa oleville. Juuti (2005, 186) on Åhmanin kanssa samaa mieltä. Hänen mukaansa johtaminen

parhaimmillaan on kunnioituksen antamista, pyrkimystä löytää yhdessä se kuka toinen on ja miksi hän haluaa työnsä avulla tulla. Sekä Åhmanin tutkimus että Juutin ajatus pitää sisällään, että ihmisellä on työn avulla mahdollisuus kehittyä kokonaisvaltaisesti.

Nykyisen johtamisen kohteina ovat enenevästi ihmiset ja osaaminen. Tarve johtaa osaamista ilmenee esimerkiksi Moilasen (2001) väitöskirjassa, jonka aiheena on oppiva organisaatio. Tutkimuksensa perusteella Moilainen toteaa, että oppiminen tulee entistä enemmän kiinnittää työhön, työn kehittämiseen, työhön liittyvään vuorovaikutukseen ja esimerkiksi esimiestyöhön. Moilasen mukaan oppiminen ja oppijoiden johtaminen on kaikkien esimiesten työ. Lisäksi hän korostaa, että työyhteisöissä tulee kiinnittää erityistä huomiota oppimisen esteisiin. Viitala (2004) puolestaan tarkastelee omassa tutkimuksessaan osaamisen johtamista esimiestyön näkökulmasta. Hän toteaa, että esimiehet ovat työyhteisöissä erityisesti oppimisen tukijoita, -määrittäjiä ja -suuntaajia. Lehtosen (2002) tutkimus käsittelee vuorostaan organisaation osaamisen strategista hallintaa. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että johtajan tehtävänä on tehdä osaamiseen liittyviä päätöksiä muun muassa sen suhteen, mitä osaamista organisaatiossa tulee kehittää ja mitä osaamista voidaan kehittää. Lisäksi johtajan on Lehtosen mukaan osattava selvittää mistä ja miten osaaminen on saatavissa.

Johtamistyön painopistealueet vaikuttavat olevan samansuuntaisia riippumatta toimintasektoreista tai organisaatioissa. Linnan (2008) kuntaorganisaatioissa tekemän tutkimuksen mukaan johtamisessa korostuu esimerkiksi oikeudenmukaisuuskokemukset. Hänen tutkimuksensa mukaan työntekijöille on tärkeää, että heitä kohdellaan työyhteisössä työhön liittyvissä asioissa samalla tavalla, vaikka heidän asemansa ja taustansa eroavat toisistaan. Linnan väitöstutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajalla on mahdollisuus parantaa oikeudenmukaisuuden kokemuksia kehityskeskusteluilla ja osallistavalla kehittämistoiminnalla. Karjalainen (2005) on niin ikään tehnyt tutkimuksensa kuntaorganisaatioissa. Hänen tutkimuksensa

osoittaa, että tärkeimmät esimiestaidot liittyvät www-osaamiseen, oman työn hallintaan, ongelmanratkaisutaitoihin ja henkilöstöjohtamistaitoihin.

Korpelainen (2005) kiinnostuksen kohteina ovat olleet asiantuntijaorganisaatiot. Hänen tutkimuksensa todentaa samoin kuin kuntaorganisaatioissa tehdyt tutkimukset, että johtajalta edellytetään henkilöstöön ja erityisesti vuorovaikutukseen liittyvää johtamistaitoa. Korpelaisen tutkimus tuo samalla esille asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen ydinkysymyksen: miten luodaan ja varmistetaan riittävät kasvuedellytykset. Luova toiminta on Korpelaisen mukaan konfliktialtista ja johto joutuu ennen kaikkea tasapainottelemaan luovan toiminnan vaatiman vapauden ja yrityksen tavoitteiden vaatimien kiinteyden välillä. Pyöriän (2006) yksityisyrityksistä tekemä tutkimus osoittaa niin ikään, että henkilöstöjohtaminen on merkityksellistä organisaation toiminnalle. Hänen tutkimuksensa mukaan johtamistyössä on tärkeä saada toimijat motivoituneeksi jakamaan tietoaan ja sitoutumaan organisaatioon. Hujala (2008) tarkastelee omassa tutkimuksessaan vuorovaikutuksen merkittävyyttä hoivayrityksissä. Hän on tutkinut johtamispuhuntaa ja todennut johtamisen sinällään olevan jo vuorovaikutuksen tulos. Hujalan tutkimuksessa moniäänisyyden merkitys johtamisessa nousee erityisesti tärkeään rooliin.

Muiden tutkijoiden tavoin Ståhle (2008) tähdentää vuorovaikutuksen merkittävyyttä johtamistyössä. Hänen mielestään maailma on nykyisin liian epäselvä ja epävarma yksin johtamiselle. Ståhlen mukaan johtajat kohtaavat työssään nykyisin tilanteita, joissa ei ole mahdollista ratkoa olemassa olevaa ongelmaa, koska sitä ei voida vielä edes tunnistaa. Tästä syystä johtajien tehtävänä hänen mielestään on ennen kaikkea generoida organisaatioon porinää (buzz) ja energiaa. Tällä Ståhle tarkoittaa työtä, jonka avulla toimijoita aktivoidaan ja heidän kapasiteettiaan vahvistetaan vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Työnä johtamista on useiden vuosikymmenien ajan kuvattu prosessina. Esimerkiksi Max DePree (1990, 25) on jo 1990-luvulla kuvannut johtamista prosessiksi, jossa mukaan johtajan ensimmäisenä velvollisuutena on mää-

ritellä todellisuus ja viimeisenä velvollisuutena antaa kiitosta. Siinä välissä johtajan on DePreen mielestä oltava sekä velallinen että palvelija. Hän täydentää kuvaustaan vielä sillä, että johtamistyössä palvelijan tehtävänä on poistaa työntekijöiden työntekoa vaikeuttavat esteet. Samoin Yuklin on jo 1990-luvulla esittänyt johtamistyön prosessin, jota muun muassa Penningtonin (2005, 120) pitää yhä edelleen käyttökelpoisena. Yuklin (2002) määrittelee johtamisen prosessiksi, jossa yksi ryhmän jäsenistä (johtaja) vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin siten, että ryhmä suuntautuu kohti tiettyä yhteistä tavoitetta. Yuklin liittää johtajuuteen kolme piirrettä. Ensinnäkin, johtaja harjoittaa sosiaalista vaikutusta siten, että hän saa aikaan johdettavissaan tietynlaisia tulkintoja, reaktioita ja käyttäytymistä. Tällöin he suostuvat toimimaan kuten johtaja haluaa. Toiseksi, johtaja on ryhmän jäsen ja muiden ryhmän jäsenten on hyväksyttävä ja tunnustettava johtaja, jotta johtajuustyö olisi tehokasta. Mikäli ryhmä ei tunnusta tai hyväksy johtajaa, onnistuu johtaminen ainoastaan käyttämällä pakkovaltaa. Kolmanneksi, johtajuuteen kuuluu olennaisesti pyrkimys ryhmän tavoitteisiin ja toiminnan tehokkuus edellyttää johtajan ja muiden jäsenten tavoitteiden yhdensuuntaisuutta.

Northousen (2004, 3) kuvaus johtamistyön prosessista on lyhyt ja ytimekäs. Hänen mukaansa johtajan tehtävänä on yksinkertaisesti vaikuttaa ryhmään siten, että ryhmä saavuttaa yhteisen tavoitteensa. Samoin Lönnqvist tähdentää, että johtamisen ensisijaisena tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Hän kuvaa johtamista erääksi organisaation ydinprosessiksi, joka on kriittinen toiminto organisaation olemassaolon kannalta. Tästä syystä hyvän johtajan on huomioitava työssään organisaation perustehtävä, siitä johdetut tavoitteet ja lisäksi vielä niiden ihmisten tarpeet, jotka työskentelevät tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönnqvistin 2007, 9, 50–51.)

Viime vuosikymmenien aikana johtamiseen liittyvinä käsitteinä johtaminen (management) ja johtajuus (leadership) ovat tulleet perin tutuiksi. Karkeasti määritellen käsitteillä viitataan ihmisten (leadership) ja asioitten (management) johtamiseen. Määrittelyssä asioitten johtaminen viittaa tehtävä-

keskeiseen johtamiseen ja ihmisten johtaminen ihmissuhdekeskeiseen johtamiseen. Tehtäväkeskeisessä johtamisessa pääpaino on tiedon hankinnalla, päätöksenteolla, organisoinnilla ja seurannalla. Se tähtää järjestykseen ja jatkuvuuteen. Ihmisten johtamisessa keskitytään yhteisen tavoitteen ja tarkoituksen löytämiseen, sitouttamisen onnistumiseen ja ihmisten korkean motivaatiotason säilyttämiseen. (Kauppinen 1999, 37.)

2.2.2 Johtaminen yhdistyksissä

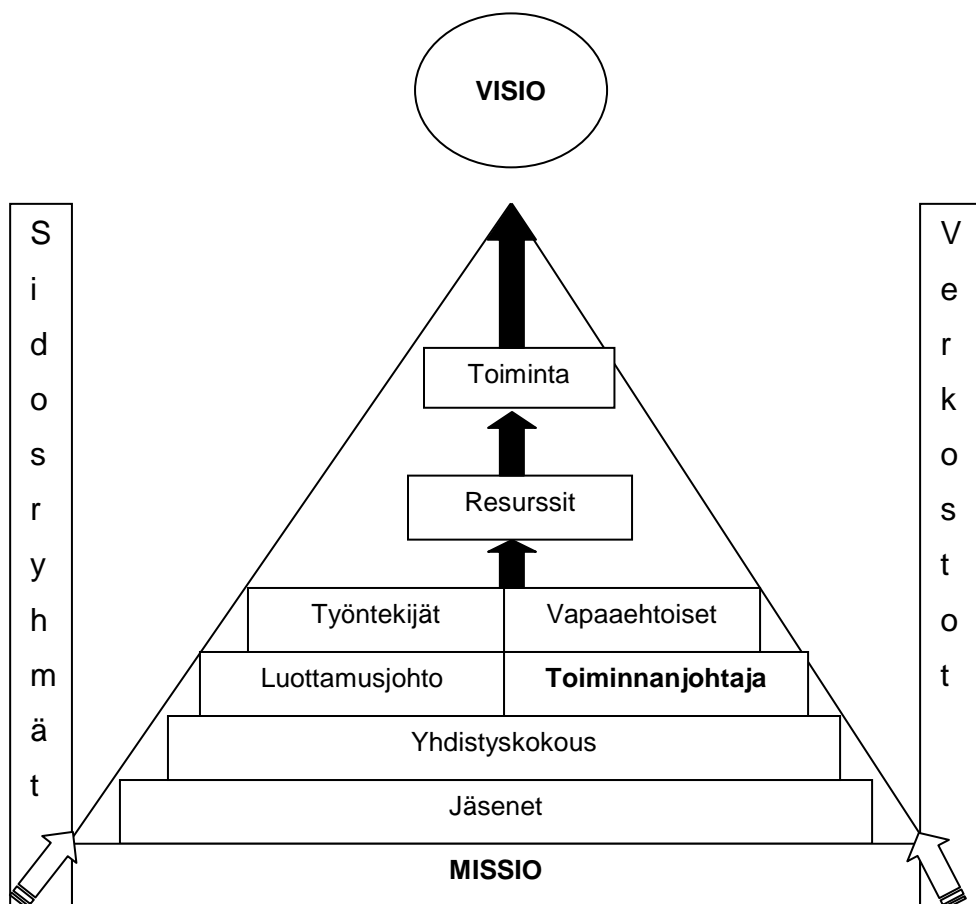
Vielä 1970-luvulla yhdistyksissä, kuten muissakin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, vieroksuttiin johtamista. Johtaminen liitettiin niissä taloudellista voittoa tavoittelevaan liiketoimintaan, joka ei ollut kolmannen sektorin toiminnan tavoite. Nykyisin yhdistyksissä jo tiedetään, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot tarvitsevat johtamista erityisesti sen vuoksi, etteivät ne joudu toiminnassaan huomioimaan liiketaloudellista voittoa. Kaikille organisaatioille suoritukset ja tulokset ovat tärkeitä ja yhdistyksen mission saavuttaminen edellyttää sinällään tehokasta johtamista. (Hudson 1995, 13; Drucker 2006, 198; Drucker 2008, 109–110.)

Yhdistystoiminnassa johtamisjärjestelmä on moniportainen. Ylintä päätäntävaltaa yhdistyslain mukaan käyttävät jäsenet yhdistyskokouksessa. Siellä valitaan yhdistykselle lakisääteinen hallitus, jonka tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita sovittujen määräysten ja periaatteiden mukaisesti. Jäsenkokous ja hallitus ovat kollektiivisia toimielimiä. Niillä on kuitenkin mahdollisuus sovituin reunaehdoin valtuuttaa tehtäviään yksittäisille henkilöille tai nimetyille työryhmille. Ne voivat nimittää esimerkiksi työryhmän, jonka tehtävänä on valita palkatut työntekijät yhdistyksen toimintaan.

Ammatillinen tai palkallinen johtaja puuttuu usein kokonaan pienemmistä yhdistyksistä. Isompien yhdistyksien johtajuudesta vastaavat luottamusjohto ja ammattijohto tavallisesti rinnakkain. Ominaista yhdistystoiminnalle on, että toimijoiden tehtäväroolit voivat vaihdella tilanteiden mukaisesti. Hallitus tai joku sen jäsenistä voi toimia esimerkiksi palkatun ammattijohtajan

esimiehenä. Toisinaan taas hallituksen jäsen saattaa toimia vapaaehtois-toimijana tai olla yhdistyksen palveluja saava jäsen. Ammattijohtajan tehtävänimike vaihtelee yhdistyksittäin, mutta yleensä se on toiminnanohjaaja tai toiminnanjohtaja.

Toiminnanjohtajan paikkaa yhdistystoiminnan kokonaisuudessa kuvataan kuviossa 3. Verkostolla kuviossa tarkoitetaan joukkoa, jota yhdistää yhteinen jäsenyys tai muu suhde yhdistyksen toimintaan. Yhdistyksen verkostona voivat olla esimerkiksi muut yhdistykset. Sidosryhmällä kuviossa puolestaan tarkoitetaan ryhmää tai yksilöä, joka vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja johon organisaation tavoitteiden saavuttaminen myös vaikuttaa. Yhdistyksen ulkoisena sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat. Organisaatioitten toiminnan jatkuvuus edellyttää, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä vastike- ja vaikutusominaisuuteensa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 23.)



KUVIO 3. Toiminnanjohtajan paikka yhdistystoiminnan kokonaisuudessa

Yhdistysjohdolla on lukuisia tehtäviä. Sen on koottava talousresurssit avustuksista, lahjoituksista ja oman toiminnan tuotoista. Lisäksi sen on hankittava fyysiset puitteet ja osaaminen toimintaa varten. Resurssien ja toiminnan lisäksi yhdistyksessä on johdettavana näkymätön ja ilman konkreettista kosketuspintaa olevaa kulttuuria. Siihen on sekoittunut historia ja nykyhetki samoin kuin traditiot ja myytit. (Harju 2006, 1.) Yhdistyksen erityisenä tehtävänä pidetään tämän lisäksi sosiaalisen pääoman tuottamista (ks. s. 6-7). Sosiaalinen pääoma edellyttää luottamusta toiminnan tasolla. Johtamisen kannalta luottamuksen olemassa olo on sinällään hyödyllistä, sillä se edistää organisaatioissa tiedon luomista, laatua ja jakamista. Tämän lisäksi luottamus edistää työyhteisön innovatiivisuutta ja tehokkuutta. (Adler ja Kwon 2002, 22–23.) Sosiaalisen pääoma vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Sen myönteistä vaikutusta todentavat esimerkiksi työterveyslaitoksen tutkimukset. Niiden mukaan sosiaalisen pääoman ollessa suuri, työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja haluavat tehdä työtä yhteisten päämäärien hyväksi. Sitä vastoin vähäinen sosiaalinen pääoma ennustaa masennuksen ilmaantuvuutta työpaikalla. (Elovainio, Kivimäki, Kouvonen, Linna, Oksanen, Pentti, Vahtera & Virtanen 2008.)

Osaamisresurssia yhdistystoimintaan tuovat sen jäsenet, luottamushenkilöt, palkattu henkilöstö, vapaaehtoistoimijat ja verkostotoimijat. Johdon yhtenä haasteena on johtaa erilaista ammatillisista ja kokemuksellista osaamista niin, että se kasvaa yhdistyksen pääomana. Johdon tehtävä on esimerkiksi ratkaista, miten erilaisin intressein yhdistykseen mukaan tulleet ihmiset sitoutetaan toimintaan. Palkatta ja vapaaehtoisesti toimintaan tulleet eivät Druckerin (2008, 182) mukaan motivoitu eivätkä sitoudu toimintaan samoin kuin palkkatyössä olevat. Vapaaehtoistoimijat eivät hänen mukaansa myöskään pysy toiminnassa mukana, elleivät saa työstään irti muita enemmän. Toiminnanjohtaja Eeva-Liisa Lindholmin (2006, 46) ajatus on Druckerin kanssa samansuuntainen. Hän toteaa pitkäaikaisen yhdistys- ja johtamiskokemuksensa perusteella seuraavanlaisesti:

Vapaaehtoistyön johtamista ei ole liiemmästi tutkittu, mutta oletukseni on, että siihen eivät päde aivan samat lainalaisuudet kuin ammatillisesti tehdyn työn johtamiseen. Oletukseni on, että vapaaehtoisesti toimiva olettaa ja toivoo kuuluvansa kansalaisjärjestöön paljon henkilökohtaisemmin kuin työyhteisöön. Toiveena on tulla nähdyksi ja kuulluksi ihmisenä, ei vain työsuorituksen toteuttajana.

Sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien johtamistyötä voidaan verrata asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaan johtamistyöhön. Niille on ominaista, etteivät ne tuota voittoa eikä niillä yleensä ole ulkopuolisia markkinoita. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden asiakkaat eivät tavallisesti maksa itse ongelmanratkaisuista. Tyypillistä asiantuntijaorganisaatioille on matala organisaatorakenne, verkostoituminen ja jatkuvat informaatiovirrat. Henkilökunnan asiantuntemus on niiden tärkein resurssi. Asiantuntijayrityksien tavoin asiantuntijaorganisaatiot kuuluvat tietointensiivisiin organisaatioihin. (Sveiby 1990, 42–43.) Tulos kaikissa tietointensiivisissä organisaatioissa syntyy osaamisen kautta, jonka vuoksi niissä on luotava edellytyksiä oppimiselle ja innovaatioille. Työyhteisön kyvykkyys tietointensiivisissä organisaatioissa muodostuu pitkälti toimijoiden erilaisuudesta, joka edellyttää hyvältä johtajuudelta moniäänisyyden ymmärtämistä. Työn arjessa tämä tarkoittaa kykyä elää moninaisuuden ja ristiriitaisuuden, epävarmuuden ja epätietoisuuden hyväksymistä sekä sen hyväksyminen, että ihmisiä ja asioita voi hallita tai kontrolloida vain rajallisesti. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamistyössä on osattava luottaa, ottaa riskejä, jakaa tietoa – ja tietämättömyyttä. (Eriksson, Keso, Koivunen, Lehtimäki, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 51, 158.)

Yhdistyksen toiminnan johtamista voidaan verrata myös yhteisöllisesti johdettuihin organisaatioihin. Niiden johtamistyöltä edellytetään ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutuksen johtamisen merkityksen ymmärtämistä. Lähtökohtana yhteisöllisten organisaatioiden toiminnassa on, että kaikkien osallistujien tietoa ja osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi kaikilla toimijoilla on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta tehtävissään. Yhteisöllisissä organisaatioissa toimijoiden osaaminen levitetään jokaisen organisaatiossa toimivan saataville.

Asioiden eri tavoin näkemistä tarvitaan, koska niiden avulla luodaan uutta tietoa ja osaamista. Yhteisöllisissä organisaatioissa ajatellaan, ettei menestystä voi saada yksisuuntaisella vaikuttamisella, monologilla. Se saadaan dialogilla, väittelyllä ja suoralla palautteella. Tästä syystä mielekkään työn ja työympäristön luominen on tärkeä osa yhteisöllistä johtamistyötä. (Kärkkäinen 2005, 76–82.)

2.2.3 Johtamisosaaminen

Johtamisosaamisesta on runsaasti tutkittua tietoa. Tutkimuksellisesti sitä on lähestytty esimerkiksi persoonallisuuden, käyttäytymistyylin, sukupuolen ja johtamisen tehokkuuden näkökulmien kautta. Tutkimusten mukaan tarvittavat johtamisominaisuudet ovat vaihdelleet eri aikakausina, eri maissa, eri kulttuureissa, erikokoisissa, eri toimialoilla toimivissa ja eri kehitysvaiheissa olevissa organisaatioissa. Tutkimuksissa saadut tulokset ovat esimerkiksi osoittaneet, että amerikkalaiset odottavat johtajaltaan inspiroivuutta, kun taas suomalaiset ovat odottaneet omalta johtajaltaan vision hallintaa, yhteistyökykyä, rehellisyyttä, ammattitaitoa, innovatiivisuutta ja uudistumiskykyisyyttä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että historiallisina ajankohtina, jolloin on pitänyt tuottaa ennustettavia tuloksia ja vakautta, on johtajalta edellytetty kykyä kontrolloimiseen ja ongelmanratkaisuihin. Sitä vastoin aikakausina, jolloin on ollut tarvetta tuottaa muutosta ja sopeutumista muuttuneisiin markkinaolosuhteisiin, johtajalta on edellytetty kykyä motivointiin ja innostamiseen. (Kauppinen 1999, 188, 194–195.)

Aikaisempaan historialliseen ajankohtaan verrattuna organisaatioiden toiminnan ennustettavuus on vähentynyt ja johtamistaidoissa korostuvat nykyisin monimutkaisten tilanteiden kokonaishallinta ja strateginen ajattelu-kyky. Nykyisin yhä suuremmat organisaatiot toimivat yhä nopeammin selviytyäkseen muuttuvissa olosuhteissa. Tästä syystä johdolta edellytetään kykyä ymmärtää, miten välttämättömät muutokset on mahdollista toteuttaa

taitavasti ja samalla sovittaa yhteen ihmisten perusarvojen, tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja voimavarojen kanssa. (Lönqvist 2007, 35.)

Oman aikakautemme johtajuusosaamiseen sopii hyvin käsite ”älykäs johtaja”, jonka Sydänmaalakka (2003) on esittänyt tutkimuksessaan. Sydänmaalakka kuvaa älykästä johtajaa sellaisena, joka kykenee käyttämään toiminnassaan fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista. Sydänmaalakka on kehittänyt osaamispuu-mallin, jonka tavoitteena on kehittää johtamisosaamista. Sen viitekehyksenä ovat monet eri johtamisteoriat. Mallissa puun juuret muodostuvat arvoista, periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisesta visiosta, tavoitteista, energiasta, lahjakkuudesta ja tietoisuudesta. Varsinainen johtamisosaaminen jakaantuu osaamispuu-mallissa ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutus- johtamis- ja tehokkuusosaamiseen sekä itseluottamukseen. Sydänmaalakka on osuvasti huomionut mallissaan nopeasti muuntuvan ja kaoottisen toimintaympäristön, joka vaikuttaa johtamisosaamisen kehittämisessä. Hyväksi johtajaksi on Sydänmaalakan mukaan mahdollista kasvaa johtamalla ja analysoimalla omia suorituksiaan. Niin ikään Nurmi (2000, 48) korostaa, että johtaminen on oppimisen ja kokemuksen tuottamaa taitoa. Sen lisäksi johtaminen on hänen mielestään sosiaalista luovuutta. Nurmen mielestä tiede ja tutkimus eivät kykene antamaan yksinkertaisia vastauksia varsinaisiin johtamistilanteisiin, mutta ne voivat auttaa ymmärtämään syvällisemmin johtamista.

Viime vuosien tutkimukset osoittavat, että johtamisosaamista tarvitaan nykyisin erityisesti vuorovaikutustaitoihin. Tämä ilmenee esimerkiksi Viitalan (2004) tutkimuksessa, jossa hän käsittelee osaamisen johtamista. Tutkimuksessaan hän on jakanut esimiehet neljään ryhmään: valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin ja kollegoihin ja todennut osaamisen johtamisen sujuvan parhaiten valmentajaryhmään kuuluvilta esimiehiltä. Viitalan mukaan näitä esimiehiä yhdistää yksi yhteinen piirre: heillä kaikilla on tavoitteena auttaa ihmistä yrittämään parhaansa kaikessa. Viitalan tutkimuksen mukaan taitava esimies toteuttaa käytännössä osaamisen johtamista puhu-

malla, keskustelemalla ja kuuntelemalla. Pietikäinen (2008) on vastaavasti tutkinut osaamisen johtamista. Omassa tutkimuksessaan hän on lähestynyt osaamisen johtamista terveydenhuollon osastonhoitajien näkökulmasta. Pietikäisen tutkimus osoittaa, että lähijohtajan käyttäytyminen vaikuttaa työyhteisön osaamiseen. Hänen tutkimustulostensa mukaan lähiesimies toimii roolimallina, joka omaa ammattitaitoaan kehittämällä edistää samalla työyhteisön osaamista. Lopuksi esimerkkinä vielä Saarisen (2007) tutkimus, joka esittää toisenlaisen näkökulman vuorovaikutukseen. Hän on selvittänyt johtajan tunneälyosaamisen ja menestyksekkääksi koetun johtamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet saivat johtamiskompetenssien alueella tyydyttäviä arvosanoja, mutta johtamisen menestyksellisyys ei vaikuttanut merkityksellisesti olevan yhteydessä heidän tunneälyosaamiseensa. Saarinen muistuttaa kuitenkin, että tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on huomioitava tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Ne saattoivat hänen mukaansa vääristää tulosta.

Johtamisosaamista voidaan tarkastella myös toiminnassa osaamisen ja henkilökohtaisen osaamisen kautta. Toiminnassa osaamisella tarkoitetaan tällöin johtajan taitoa toimia tehtävän ja tilanteiden edellyttämällä tavalla siten, että hänen toimintansa johtaa organisaation kannalta hyvään lopputulokseen. Toiminnassa osaaminen edellyttää johtajalta kykyä valita tehtävään ja tilanteisiin nähden sopivia työvälineitä sekä taitoa niiden käyttämisessä. Jotta johtaja voi onnistua tässä tehtävässä, hänen on harjoitettava työvälineidensä hallintaa ja huolehdittava niiden toimintakuntoisuudesta. Henkilökohtaisella osaamisella tarkoitetaan puolestaan johtajan kykyjä, jotka eivät suoranaisesti liity ammatti- tai tehtävärooliin. Johtaja voi tästä huolimatta hyödyntää niitä työssään. Henkilökohtaisen osaamisen alueita ovat muun muassa luontaiset sosiaaliset taidot, joiden avulla johtaja voi toimia esimerkiksi sovittelijana tilanteessa, jossa ryhmässä esiintyy mielihäiriötiloja tai konflikteja. Organisaation toiminnan kannalta tehokkuus on suurin, jos toimijat pääsevät yksimielisyyteen ja ymmärtävät yhteisen vision sisällön. (Arvonen 1991, 16–18.)

Henkilökohtaisen osaamisen alueelle sijoittuu esimerkiksi Aarniluoman (2008) tutkimus, jossa hän on selvittänyt liikeyrityksen ja kolmannen sektorin organisaatioitten esimiesten kokemuksia ja käsityksiä luottamuksesta ja sen kehittymisestä työyhteisöissä. Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet näkivät luottamuksen ja sen kehittymisen samantyyllisenä huolimatta siitä, mitä organisaatiotaustaa he edustivat. Aarniluoman tutkimus osoittaa, että esimiehen ja alaisen suhteessa luottamuksen olemassaolo tai sen puute ilmenee ennen muuta työn tekemisessä. Tutkimus todentaa tämän lisäksi, että luottamus alaisiin on yhtä lailla tärkeä esimiehen oman tehokkaan työn kannalta kuin koko organisaation menestymisen kannalta.

Johtamistyössä työvälineitä ovat esimerkiksi kokoukset, kehityskeskustelut ja palautteiden annot. Johtamisosaamista työvälineiden käytön näkökulmasta ovat tutkineet muun muassa Paalumäki, Wink ja Berlin. Paalumäen (2004) tutkimuksen kohteina ovat olleet artefaktit. Artefaktit ovat ilmiöitä, jotka syntyvät ihmisen sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksellisuuden tuloksena. Tämän vuoksi ne voivat tulla ymmärretyksi ainoastaan niissä sosiaalisissa konteksteissa, joissa ne on tuotettu ja joissa niitä käytetään. Paalumäen kiinnostuksen kohteina ovat olleet erityisesti materiaaliset artefaktit, kuten taideteokset ja logot. Tutkimuksessaan Paalumäki osoittaa, että artefaktien käyttö on hyödyllistä johtamistyössä. Niiden avulla johtaja voi saavuttaa esimerkiksi omat todellisuuden tulkintansa muiden hyväksymäksi. Tapoina johtaja voi Paalumäen mukaan käyttää muun muassa metaforista puhetta, artefaktien ideasisällön kuvailua tai tietyn värin suosimista. Tutkimus osoittaa lisäksi, että artefakteilla on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset jäsentävät työtään ja kokevat työpaikan sosiaaliset suhteet. (Paalumäki 2004, 19–20, 219–220).

Winkin (2007) tutkimus vakuuttaa puolestaan, että kehityskeskusteluissa dialogin osaaminen on johtajan työssä merkityksellistä. Hänen tutkimustulostensa mukaan johtaja voi dialogin avulla luoda hyödyllistä uutta toimintaa, johon tavanomaisen keskustelun käyminen ei riitä. Berlin (2008) on vuorostaan tutkinut esimiesten antaman palautteen onnistumista. Omassa tutkimuksessaan hän osoittaa, että palautetapahtumien sujumista edistää

suuntaa-antava ja valmentava esimies, joka näkee alaisensa ennen kaikkea kumppaninaan. Berlinin mukaan tällainen esimies tukee reflektointia ja samalla uusien, oivaltavien näkemysten muodostumista.

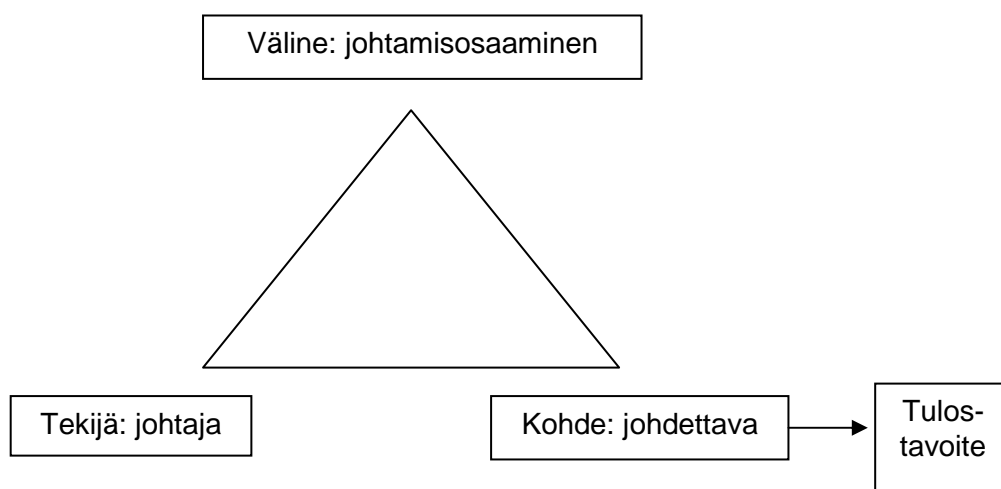
Mitä osaaminen itse asiassa sitten on? Pelkistetyksi sitä on pyritty määrittelemään esimerkiksi seuraavanlaisen kaavan avulla:

$\text{Osaaminen} = \text{tietämys} + \text{kokemus} + \text{kyvykkyys}$
--

Kaavassa tietämyksellä tarkoitetaan tiedollista osaamista, jota kutsutaan myös formaaliseksi oppimiseksi. Tietämys muodostuu toimijan koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta. Kokemus tarkoittaa arjen oppimista, joka kehittyy, kun työn sisältöön perehdytään ja opitaan muuntamaan ja soveltamaan tietoa. Kokemusoppimista kutsutaan informaaliseksi oppimiseksi. Kyvykkyys tarkoittaa kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta todellisten ongelmien ratkaisemisessa. Jokaisella ihmiselle kehittyy formaalisen ja informaalisen oppimisen kautta eri tavalla ja eri tahtiin oma ainutlaatuinen osaaminen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 177.)

Struktuurisen näkemyksen mukaan osaaminen kasvaa, kun uusi tieto tai kokemus liittyy vanhaan tietorakenteeseen uudelleen hahmottumisen, arvioinnin ja tulkinnan kautta. Taitavaksi osaajaksi tuleminen kestää siten vuosia, jopa monia vuosikymmeniä. Taitavuus edellyttää sekä tarkoituksellista oppimista että otollista kasvupohjaa. Suotuisana kasvupohjana osaamisen kehittymiselle pidetään hyvää itseluottamusta, motivaatiota ja vuorovaikutuksellista oppimisympäristöä. Niiden ajatellaan edistävän oppijan aktiivista informaation valikointia ja tulkintaa. Mitä syvemmin oppiminen ja oppimisen tarve koskettaa henkilön persoonaa, asenteita, arvoja ja ajattelutapaa, sitä merkittävämmäksi muodostuvat oppimisen puitteet. Moraalinen oppiminen edellyttää esimerkiksi sitä, että henkilö onnistuu tutkimaan ajatustottumuksiaan, kyseenalaistamaan vanhoja uskomuksiaan ja etsimään uusia näkökulmia. (Jalava, Keskinen, Kontkanen & Palonen 1999, 11; Räsänen 2007, 111.)

Osaamisen käyttämiseen tarvitaan Trobergin (2003, 49) mukaan myös henkilön omaa tahtoa. Voimakkaan sisäisen motivaation omaavat ihmiset käyttävät hänen mukaansa osaamistaan innokkaasti ja tehokkaasti silloin, kun he pyrkivät päämääriinsä. Johtamistyötä ja siihen liittyvää osaamista voidaan kuvata Yrjö Engeströmin (1995, 45) työtoiminnan mallin avulla. Siinä osaaminen tulee esille tulostavoitteen saavuttamisessa (kuvio 4).



KUVIO 4. Johtamistyö (mukaillen Engeström 1995)

2.2.4 Johtamisosaaminen yhdistyksissä

Kehittämishankkeen alussa ilmeni, ettei yhdistyksien johtamiseen liittyvää tutkimuksellista tietoa juurikaan ollut saatavilla. Harju (2006, 1) on jopa todennut, että tämä tieto puuttui kokonaan vielä vuonna 2006. Suomesta yhdistysten johtamisosaamiseen liittyvää tutkimustietoa löytyi vuodelta 2008. Tällöin yhteiskuntatieteiden tohtori Juha Heikkalan teki väitöskirjan, joka käsitteli yhdistyskentän muutosta liikunnan yhdistystoiminnan näkökulmasta (Heikkala 1998). Väitöskirjansa jälkeen Heikkala on tehnyt johdon osaamisohjelman, jonka tavoitteena on tukea Suomen Liikunta ja Urheilun (SLU) jäsenjärjestöjen luottamus- ja operatiivista johtoa käytännön johtamistyössä. Johtamisohjelman lähtökohtana on ollut yhdistyksien toiminnanjohtajien ja luottamusjohdon tarpeiden kartoitus. Kartoituksen pohjalta on tehty suositushjelma, jonka mukaan yhdistysjohtoa ohjataan koulutuksiin ja yhteisverkostoihin. Ohjelman etenemissuunnitelma jatkuu vuo-

teen 2010 asti, joten sen toimivuudesta ei toistaiseksi ole tutkittua tietoa. (Heikkala, 2006.)

Yhdistysjohtamiseen liittyvää kokemuksellista tietoa löytyi jonkin verran organisaatiokonsulttien ja yhdistystoimijoiden kirjoittamista lehtiartikkeleista ja kirjoista. Ne tukivat aikaisempaa tietoa siltä osin, että yhdistyksiin liittyvää johtamistietoa oli niukasti saatavilla. Johdon konsultti, yhdistysneuvos Vaalikiven (2006, 142–151) käsityksen mukaan yhdistyksissä on mieluummin puhuttu järjestödemokratiasta kuin johtamisesta. Vaalikivi pitää johtamisen onnistumista kuitenkin olennaisena tekijänä yhdistyksissä. Tästä syystä hänestä olisi hyvä tietää mitä, miksi ja miten yhdistyksissä johdetaan.

Yhdistystoiminnan johtamisesta ja johtamisosaamisesta ei löytynyt myöskään kansainvälistä tutkimustietoa. Kolmannesta sektorista sen sijaan löytyi jonkun verran kokemuksellista tietoa. Samoin kuin Suomessa, tietoa olivat tuottaneet lähinnä konsultit ja kolmannen sektorin omat toimijat. Kansainvälinen tieto vahvisti samalla, että kolmannen sektorin toimintatapa vaihteli maittain. Tähän on syynä se, että toimintasektorien yhteiskuntapoliittiset yhteydet ovat erilaiset eri maissa, koska valtioiden toimintatavat ja rahoittajat eroavat toisistaan. Siksi on luontaista, että toimintasektorien rakenteet poikkeavat myös maittain toinen toisistaan.

Kansainvälistä tietoa tarkasteltaessa ilmeni esimerkiksi, että Amerikassa voittoa tavoittelematon organisaatio saattoi olla suuri koulu tai sairaala, jonka toiminta oli täysin yksityisten hyväntekijöitten varassa. Tästä syystä johtajan ensisijaisena tehtävänä siellä oli lahjoittajien löytäminen ja sitouttaminen hyväntekeväisyystoimintaan. Tähän tarpeeseen Amerikassa oli luotu esimerkiksi Endowment Action Program ohjelma, jossa voittoa tavoittelemattomille organisaatioille opastettiin lahjoituksiin liittyviä käytäntöjä. Ohjelmassa ohjeistettiin johtajaa muun muassa yksityiskohtaisesti lahjoittajien kanssa vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa. (Newman 2005.) Britannialainen johdon konsultti Hudson (1995, 15) oli puolestaan vakuuttunut siitä, että arvojohtaminen on tärkein johtamismalli voittoa tavoittelematto-

missa organisaatioissa. Hänen mukaansa kolmannen sektorin toimijoita eivät motivoi taloudelliset syyt. Eivät edes niitä, jotka on palkattu toimintaan.

Kehittämishankkeen aikana kansainvälisen kirjallisuuden käyttö rajoittui lähinnä taustalukemiseksi, koska kolmannen sektorin toiminta ja siihen liittyvä johtaminen ei kansainvälisesti ollut vertailtavissa erilaisten yhteiskuntarakenteiden vuoksi. Toisekseen, hankkeen alussa oli jo tiedossa, että kolmatta sektoria kuvaavat kansainväliset käsitteet olivat ristiriitaiset ja puutteelliset. Edellä mainitun lisäksi kansainvälisen tiedon käyttöä rajoitti, ettei se ollut tieteellisesti tutkittua.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kehittämishanke prosessina

Kehittämishankkeen aihe valittiin keväällä 2007, jonka jälkeen hankkeelle asetettiin tavoite. Tavoitteena oli selvittää, millaista johtamisosaamista kolmannella sektorilla toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Hankkeen tulostavoitteena oli kehittää malli johtamisosaamisen edistämiseksi. Alkuvaiheessa tiedettiin, että malli on yleensä karkea yksinkertaistus todellisuudesta, jonka avulla tärkeimmät elementit on mahdollista kuvata hyvinkin yksityiskohtaisesti. Käytännössä malli saattoi olla kuva, kaavio tai kuvaus tekstinä. (Viitala 2005, 377 – 380.)

Tavoitteen saavuttamiseksi tarvittiin teoretietoa ja yhdistyksissä itsessään olevaa tietoa. Perehtyminen kirjallisuuden kautta kolmanteen sektoriin, yhdistystoimintaan, ammatilliseen johtamistyöhön ja osaamiseen aloitettiin heti alkusuunnittelun jälkeen. Samaten aloitettiin tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen. Aikomuksena aluksi oli selvittää yhdistyksissä olevaa tietoa johtamisosaamisesta kolmesta eri näkökulmasta: toiminnanjohtajien, heidän alaistensa ja esimiestensä näkökulmista. Oletuksena tällöin oli, että eri

toimijarooleista lähtöisin oleva tieto toisi validiteettia tutkimusaineistoon. Ajatuksen taustalla oli myös halu huomioida yhdistystoiminnan arvopohja, jonka lähtökohdiltaan ajateltiin perustuvan tasa-arvoisille ihmissuhteille. Ensimmäinen suunnitelma jouduttiin kuitenkin hylkäämään, sillä kehittämishankkeen aikataulu ei tämän kaltaista tutkimusasetelmaa mahdollistanut. Tämän jälkeen yhdistyksistä saatavaa tietoa johtamisosaamisesta päädyttiin keräämään toiminnanjohtajien omista kokemuksista käsin.

Tutkimusosion kohderyhmä rajattiin Varsinais-Suomen alueella toimiviin rekisteröityihin sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiin, jotka saivat Raha-automaattiyhdistykseltä vuosiavustusta toimintaansa vähintään 100.000 euroa. Kohderyhmään valittujen yhdistysten toimipaikat sijaitsivat Turun kaupungissa. Alueellinen rajausta tehtiin ennakkoiden, että laadullinen kyselytutkimusmenetelmä saattaa edellyttää haastatteluja kehittämishankkeen edetessä. Elokuussa 2007 lähetettiin sähköpostitietiedote kohderyhmän toiminnanjohtajille (liite 1). Tiedotteessa kerrottiin suunnitellusta kehittämishankkeesta ja siihen mahdollisesti liittyvistä kysely- tai haastattelumenetelmistä. Tiedotteessa kysyttiin samalla toiminnanjohtajien halukkuutta osallistua hankkeeseen ja heidän ideoitaan ja ajatuksiaan hankkeen osalta. Kymmenen toiminnanjohtajaa ilmoitti olevansa halukas osallistumaan kehittämishankkeeseen. Määrä katsottiin tutkimuksen kannalta riittäväksi. Omia ideoita tai ajatuksia toiminnanjohtajat eivät hankkeen osalta esittäneet.

Tämän jälkeen kehittämishankkeelle tehtiin varsinainen tutkimussuunnitelma, jossa huomioitiin hankkeessa mukana olevien ajankäyttömahdollisuuksien vaikutus tutkimuksen toteutumiseen. Lisäksi suunnittelussa huomioitiin, että aineiston keruun yhteydessä saattaa syntyä tarve uusille kysymyksille. Mikäli lisämateriaalin kerääminen osoittautuisi tarpeelliseksi, varauduttiin toiminnanjohtajille tarvittaessa esittämään haastattelupyynnöksi keväällä 2008. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi huomioitiin, että tutkimuksen edetessä eteen saattaisi tulla uusia tarpeita, jotka edellyttäisivät vielä tuntemattomia ratkaisuja esimerkiksi lisämateriaalin saamiseksi.

Kehittämishanke eteni laadullisella tutkimuksella. Laadullista tutkimusta pidetään ainutkertaisena prosessina, jossa sovelletaan luovasti perussääntöjä ja usein myös luodaan uusia sääntöjä (Alasuutari 1994, 24). Laadullisen ja aineistolähtöisen tutkimusmenetelmän valinta mahdollisti vastaajan oman kokemuksen tavoittamisen. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Tätä valintaa peruteltiin sillä, että kyselylomake mahdollisti jokaiselle toiminnanjohtajalle vastaamisen ajankohtana, joka parhaiten sopi hänen omaan aikatauluunsa. Lisäksi kyselylomake antoi vastaajalle mahdollisuuden keskeyttää vastaaminen, mikäli tilanne sitä edellytti. Keskeytyksen jälkeen toiminnanjohtajalla oli kuitenkin mahdollista palata uudelleen aikaisempiin ajatuksiinsa jo kirjoitetun tekstin kautta. Alasuutarin (1994, 252) mukaan puhuttuna ja kirjoitettuna kieli toimii ajatusten ilmaisun välineenä ja ajattelun apuneuvona. Tämän lisäksi kieli puhuttuna tai kirjoitettuna muuntaa ja rakentaa Alasuutarin mukaan vastaajan ajatuksia. Tästä näkökulmasta ajateltiin, että kyselylomakkeen käyttö antoi vastaajalle mahdollisuuden muuttaa aiemmin kirjoittamaansa, mikäli hänen ajatuksensa muuttuivat.

Kyselylomake (liite 2) postitettiin joulukuun 2007 lopussa niille toiminnanjohtajille, jotka ilmoittivat alkusyksyn 2007 sähköpostikyselyssä olevansa halukkaita osallistumaan kehittämishankkeeseen. Vastaajien oli mahdollista palauttaa kyselylomake tutkijalle joko sähköpostina tai paperisena. Tässä vaiheessa tiedettiin, että tutkimusajankohta osui erääseen yhdistystoiminnan kiireisimpään aikaan ja saattaisi vähentää vastaushalukkuutta. Tutkimuslupia ei toiminnanjohtajien taustaorganisaatioissa edellytetty. Ehdonä tälle kuitenkin oli, että vastaajat osallistuivat henkilöinä hankkeeseen ja että lopputyön tekemiseen liittyviä yleisiä eettisiä periaatteita noudatetaan.

Kyselyaineiston keruu ja analyysi alkoivat keväällä 2008. Niiden pohjalta tutkimussuunnitelmaa ja aikataulua tarkennettiin. Kerätyn aineiston vähäisyyden vuoksi päätettiin kerätä lisämateriaalia. Aikaisemmin laadittu kyselylomake lähetettiin Pirkanmaalla toimiville sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien toiminnanjohtajille. Kohderyhmään valittujen yhdistyksien toimipa-

kat sijaitsivat Tampereen kaupungissa. Tutkimusaineiston analyysia ja teoriatiedon keruuta jatkettiin vuoden 2009 kevääseen, jonka jälkeen painopisteeksi tuli kehittämishankkeen tulostavoitteena olleen mallin kehittäminen. Tutkimuspäiväkirjaa käytettiin prosessin jäsentäjänä ja oppimisprosessin tukena koko kehittämishankkeen ajan.

Kehittämishankkeen loppuraportin kirjoittaminen alkoi alkukeväällä 2008. Lopullisen muotonsa se sai syksyllä 2009. Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä, miten joku toinen ihminen ymmärtää tutkijan laatiman tutkimusraportin. Tämän vuoksi raportin kirjoittamiselta edellytetään seikkaperäistä ja vastuullista ajatustyötä. Tutkimuksen kulku, käytetyt menetelmät ja tulokinnan perusteet on pystyttävä esittämään siten, että lukija pystyy mahdollisimman aukottomasti seuraamaan niitä ratkaisuja, joita tutkija on tehnyt. Lisäksi lukijan on pystyttävä seuraamaan niitä periaatteita, joille tutkimuksen eteneminen on kussakin vaiheessa perustunut. (Varto 1992, 112; Sarajärvi & Tuomi 2009, 141.)

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän raportin tekeminen on prosessi, jonka voi määritellä melko tarkkaan koulutukseen liittyvänä. Samaa ei voi kuitenkaan tehdä laadullisen tutkimusosion osalta. Laadullisen tutkimus nojaa aina joiltakin osin aikaisempaan tutkimukseen ja tekijänsä aikaisempiin kokemuksiin. Tämän vuoksi sen osalta alkupistettä on vaikea määritellä tarkkaan. Tutkimus ei koskaan myöskään lopu, vaan se täytyy lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja panemalla sille piste. Yhden tutkimuksen loppu tai sen aikana saatu idea voi olla toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 1994, 225, 249.) Kehittämishankkeen toteutunut aikataulu on esitetty taulukossa numero 2.

TAULUKKO 2. Kehittämishankkeen toteutumisaikataulu

VUOSI 2007	
Huhtikuu-toukokuu	Aiheen valinta
	Tutkimuspäiväkirjatyöskentelyn ja teorian tiedon keräämisen aloittaminen
Elokuu	Tiedote Turun seudun sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiin
Syyskuu	Tarkemman tutkimussuunnitelman tekeminen
Lokakuu	Kyselylomakkeen suunnitteleminen
Marraskuu	
Joulukuu	Kyselylomakkeiden postitus Turussa toimiville sosiaali- ja terveysalan toiminnanjohtajille
VUOSI 2008	
Tammikuu	Tutkimusaineiston keruu ja analyysin aloittaminen
Helmikuu	Kehittämishankkeen raportin kirjoittamisen aloittaminen
Maaliskuu	Tutkimussuunnitelman arviointi ja tarkentaminen
Huhtikuu	Kyselylomakkeiden postitus Tampereella toimiville sosiaali- ja terveysalan toiminnanjohtajille
Toukokuu - joulukuu	Aineiston keruu ja analyysi, raportin kirjoittaminen, teorian tiedon kerääminen, tutkimuspäiväkirjatyöskentely jatkuvat
VUOSI 2009	
Tammikuu-elokuu	Mallin koonti
Syyskuu	Loppuraportin viimeistely
Lokakuu	Opinnäytetyön seminaariesitys
Marraskuu	Opinnäytetyön luovutus

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen menetelmä ja siihen liittyen tieteen metodit tarkoittavat vähintäänkin neljää asiaa. Ne tarkoittavat ensinnäkin sitä, miten tutkimuksessa havaintoja tavoitetaan. Toiseksi sitä, miten savutettuja tavoitteita käsitellään ja kolmanneksi mitkä käsitteet ja teoriat ohjaavat havaintojen tekoa. Näiden lisäksi on metodi, joka on yhteyksissä kaikkiin kolmeen. Se on tapa, jolla varmistetaan että väitteet ovat tosia tai ainakin perusteltuja (Turunen 1995, 184).

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli ratkaista, millaista johtamisosaamista kolmannella sektorilla toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Tehtävän ratkaiseminen mahdollisti mallin kehittämisen, jolla johtamisosaamisen voidaan edistää. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli kolmannella sektorilla toimiva ihmisten muodostama yhteisö, organisaatio ja siellä toteutuva johtamisosaaminen. Toiminnanjohtajien johtamista ja johtamisosaamista tarkasteltiin heidän omista näkökulmistaan käsin. Laadullinen tutkimusote sopi tähän hyvin, sillä laadullisessa tutkimuksessa ihmisten elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana. Merkitykset ilmenevät ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina. Tutkimustulosten kannalta merkityksellisenä pidetään, miten hyvin tutkija kykenee pääsemään kiinni toisen ihmisen todellisuuteen. Tämän lisäksi tärkeänä pidetään, miten hyvin tutkija kykenee suodattamaan oman ja tutkittavan merkitys- ja kokemusmaailmat toisistaan. (Varto 1992, 23–24.)

Laadullisessa tutkimuksen aineiston analysointiin on tarjolla useita vaihtoehtoja eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa (Hirsijärvi ym. 2007, 219). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä, induktiivista menetelmää. Aineisto luokiteltiin aluksi kysymyksittäin tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen avulla. Uusille, tutkimustehtävän mukaisille luokituksille annettiin analyysin aikana kuitenkin tilaa. Analyysiä jatkettiin tämän jälkeen tutkimuskysymysten mukaisessa luokitusrungossa. Teoriaa ei analyysin aikana testattu. Deduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan usein etenemistä teoriasta empiriaan. Yleisemmin se on kuitenkin määritelty päättelyksi, joka säilyttää totuuden. Toisin sanoen johtopäätös on perusteiden looginen seuraus. Deduktiivisen päättelyn tulos sisältyy siten aina siihen, mistä se pääteltiin. (Kotkavirta 1999, 118; Sarajärvi & Tuomi 2009, 97, 100.) Induktiivinen päättely esitetään puolestaan sellaiseksi, että se etenee yksityistapauksista yleistyksiin. Induktiivisen päätelmän perusteet eivät sisällä johtopäätöksen informaatiota, mutta ne sisältävät uutta informaatiota (Kotkavirta 1999, 124-1 analyysin aikana 25). Tutkimusmenetelmä sisältää siten sekä induktiivisen että deduktiivisen näkökulman.

Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämistä ja tulkintaa. Siinä lähtöajatuksena on, ettei tutkija voi koskaan vapautua ennakkoluuloistaan. Ennakkoluulot mahdollistavat puutteellisen tulkinnan, mutta sitä on mahdollista korjata tulkinnan edetessä. (Turunen 1995, 157; Aaltola & Valli 2007, 52.)

Tutkimuksessa hermeneuttinen ulottuvuus tuli esille, kun tietoa pelkistettiin ja luokiteltiin. Tulkinnalle oli luotava sääntöjä, joita noudattaen oli mahdollista erottaa väärä tulkinta ja oikeampi tulkinta toisistaan.

3.3 Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

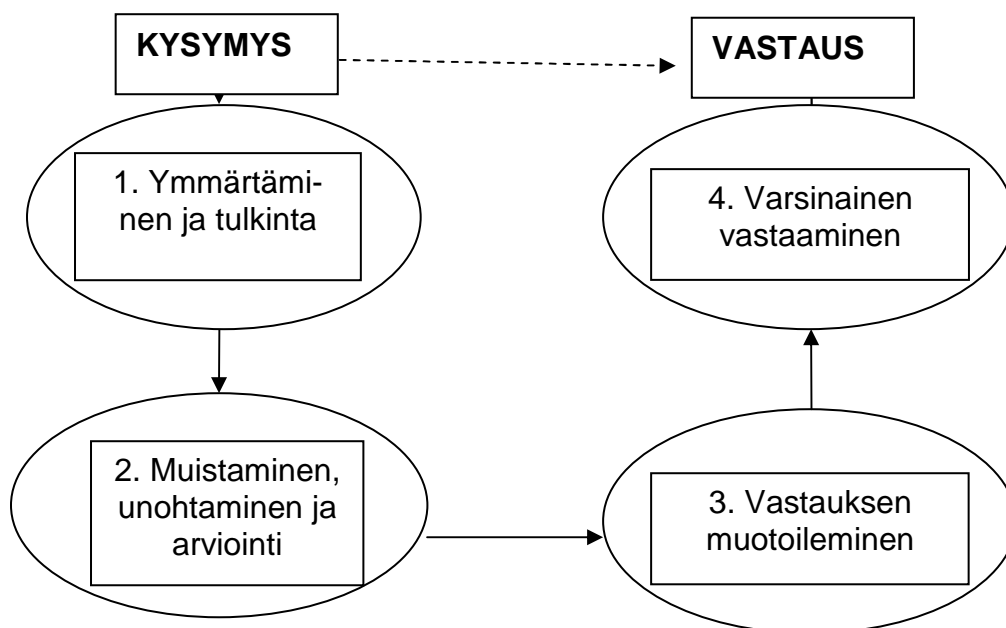
3.3.1 Kyselylomake

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittu kyselylomake suunniteltiin ja testattiin syksyllä 2007 koehenkilöillä. Kyselylomakkeessa vastaaja täyttää itse tiedot, kun taas haastattelussa haastattelija kirjaa vastaukset muistiin. Itse täytettävässä kyselyssä vastaajan on todettu vaikeaselkoisten kysymyksien tulkinnassa käyttävän apunaan koko lomakkeen kysymyksiä toisin kuin haastattelussa, jossa vastaaja käyttää apunaan ainoastaan edeltäviä kysymyksiä. (Ahola 2007, 54.) Kyselylomakkeeseen vastaamista ajateltiin sosiaalisena ja psykologisena vuorovaikutustilanteena, jolle sääntöjä ja kokemuksia luovat kulttuuri, historiallinen ajankohta ja yhteinen toiminta (Ahola 2007, 47; Metsämuuronen 2006, 170).

Kyselylomake sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä. Niissä vastaajalle esitetään kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193). Avointen kysymysten yhtenä tavoitteena oli antaa vastaajille mahdollisuus tarkastella johtamistyötä omista kokemuksista käsin. Toisena tavoitteena oli antaa heille mahdollisuus kirjoittaa vapaa-muotoisesti ajatuksiaan esitettyihin kysymyksiin. Avoimet kysymykset antoivat heille vapauden valita, mitä he halusivat sanoa ja mitä jättää sanomatta. Samalla ne mahdollistivat niiden käsitteiden löytämisen, joilla toiminnanjohtajat halusivat itse kuvata toimintaansa. Vastausten oletettiin

olevan hyvin erilaisia, koska vastaajat olivat yksilöllisiä persoonia ja heidän koulutuksensa, ammatilliset kokemuksensa ja kehitysvaiheensa erosivat toisistaan.

Varsinaisen vastaamisprosessin ajateltiin tapahtuvan kysely-vastaamisprosessin kognitiivisen mallin mukaisesti, joka on esitetty kuviossa 5. Mallin mukaan vastaajan ajattelu tapahtuu joustavasti. Vastaamisprosessin aikana vastaaja palaa vastausta muodostaessaan eri vaiheissa ajatuksissaan välillä taaksepäin ja siirtyy sitten taas eteenpäin. Malli sisältää ajatuksen siitä, että vastaajalla on omat tavoitteensa, olettamuksensa ja tietonsa, jotka vaikuttavat kysymysten tulkintaan ja vastaamiseen. Samoin kysymysten laatijalla on omat tavoitteensa, olettamuksensa ja tietonsa, jotka vaikuttavat kysymysten laadintaan ja niiden tulkintaan. (Ahola, Godenhjelm & Lehtinen 2002, 12–13, 76; Bradburnin, Schwartzin & Sundman 1996, 55–79.)



KUVIO 5. Kysely-vastaamisprosessin kognitiivinen malli (Sundmanin mallia mukaillen, Ahola ym. 2002, 13).

3.3.2 Kyselyaineiston keruu

Elokuussa 2007 lähetettyyn kyselyyn kymmenen toiminnanjohtajaa vastasi olevansa halukas osallistumaan kehittämishankkeeseen. Varsinainen kyselylomake postitettiin sähköpostina 20.12.2007 kuitenkin kahdeksalle toiminnanjohtajalle, koska kaksi halukkaista peruutti alkusyksyn aikana osallistumisensa. Toisen perusteena oli aikataulullinen kiire. Toinen siirtyi uusiin tehtäviin, jonka jälkeen hän ei ollut halukas osallistumaan tutkimukseen.

Kyselyn saatekirjeessä vastaajille kerrottiin, että vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastaajille annettiin saatekirjeessä myös tutkijan yhteystiedot, jolloin heillä oli mahdollisuus yhteydenottoon, mikäli he olisivat halunneet tarkentaa lomakekysymyksiä tai saada lisätietoa tutkimuksesta. Tarkentavia kysymyksiä vastaajat eivät kuitenkaan esittäneet. Vastausaikaa toiminnanjohtajille annettiin lähes kaksi kuukautta. Kyselylomakkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista seurattiin havainnoimalla kyselylomakkeiden palautumista ja huomioimalla toiminnanjohtajien kyselylomakkeeseen tai vastaamisprosessiin liittyvät suulliset ja kirjalliset kommentit.

Määräpäivään mennessä palautettiin kolme vastauslomaketta sähköisesti ja yksi paperisena. Uusintapyyntö lähetettiin viikon kuluttua määräajan umpeutumisen jälkeen. Tämän jälkeen saatiin sähköisesti yksi vastaus lisää. Kyselytutkimusaineiston keruuta jatkettiin loppukevällä 2008, jonka jälkeen kysely lähetettiin kahdeksalletoista Pirkanmaan alueella toimivalle sosiaali- ja terveysalalla yhdistyksen toiminnanjohtajalle. Heistä kaksi otti välittömästi kyselyn saatuaan yhteyttä tutkijaan. Toinen heistä ilmoitti, että toiminnanjohtaja-tehtävänimike oli organisaatiomuutoksen myötä poistettu yhdistyksestä. Toinen ilmoitti halukkuutensa osallistua hankkeeseen, joskaan ei myöhemmin toteuttanut tätä aikomustaan. Pirkanmaalta tutkimusosioon osallistui kaikkiaan kolme toiminnanjohtajaa. Yhteensä tutkimukseen osallistui siten kahdeksan toiminnanjohtajaa.

3.3.3 Kyselyaineiston analyysi

Kyselyyn vastasi viisi naista ja kolme miestä. Kolme vastaajaa palautti vastauksensa kahden viikon, viisi alle kahden kuukauden ja yksi alle kolmen kuukauden sisällä kyselyn lähettämisestä. Vastaajista neljä oli toiminut toiminnanjohtajan tehtävässä 0–5 vuotta, kaksi 6–10 vuotta ja kaksi 11–20 vuotta. Yksittäinen vastauksen laajuus vaihteli yhdestä lauseesta yhteentoista lauseeseen ja lauseissa olevien sanojen määrä vastausta kohden muutamasta sanasta yli kahteen sataan sanaan.

Aineistolähtöinen tutkimus on vaikeaa toteuttaa jo pelkästään sen vuoksi, että havainnot ovat teoriapitoisia. Objektiivisia havaintoja ei ole olemassa, koska tutkijan käyttämät käsitteet, tutkimusasetelmat, menetelmät ym. vaikuttavat aina tuloksiin. Tämän vuoksi aineistolähtöisessä tutkimuksessa on olennaisinta, voiko tutkija kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajan ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen saattamana. (Sara-järvi & Tuomi 2009, 96.) Tutkimuksen analysoinnissa pyrittiin tämän kaltaiseen objektiivisuuteen.

Tutkimusaineiston analyysi koostui kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Käytännössä ne nivoutuvat toinen toisiinsa, sillä laadullisen tutkimusotteen mukaisesti analyysia tehtiin jatkumona tutkimusprosessin eri vaiheissa. Vaiheittain analyysi eteni siten, että ensin toiminnanjohtajien vastauksia luettiin useampaan kertaan avoimesti läpi, jolloin aineistosta muodostui kokonaiskuva. Tavoitteena oli kiinnittää huomiota siihen, mikä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta oli merkityksellisintä. Aineistoa tarkasteltiin eri näkökulmista, kuten vastaajien koulutustaustausten ja työhistorian kautta. Vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja toisaalta niiden välillä olevia äärimmäisiä eroja. Samalla huomiota kiinnitettiin toiminnanjohtajien käyttämiin omiin käsitteisiin.

Aineiston lukemisten jälkeen kaikki vastaukset koottiin tekstinkäsittelyohjelman avulla yhteiselle kyselylomakkeelle, jolloin yksittäisten kysymyksien alle kirjattiin kaikkien toiminnanjohtajien juuri siihen kysymykseen antamat vastaukset. Ennen koontia aineisto koodattiin, jolloin esimerkiksi TJ 1 tarkoitti yhtä ja TJ 2 toista vastaajaa. Koonnissa käytettiin apuna lisäksi tekstinkäsittelyn mahdollistamaa vastaajakohtaisesti valittua tekstiväriä. Näin koottuna vastauksista kertyi kaksikymmentäviisi tekstisivua. Koostetta luettiin useampiaan kertaan läpi, jonka jälkeen aineisto siirrettiin analyysia varten taulukkoon.

Analyysiyksiköiksi valittiin sisällön sana tai ajatuskokonaisuus sen mukaan, mikä oli tarkoituksenmukaista tutkimuksen ja tehtäväasettelun mukaan. Taulukossa aineisto pelkistettiin eli redusointiin. Pelkistyksessä epäolennainen tieto karsittiin pois asiasisältöä muuttamatta. Pelkistämistä ohjasivat kyselylomakkeen kysymykset. Kyselylomakkeen kysymysten ulkopuolelle jääville käsitteille haluttiin kuitenkin antaa tilaa, koska se mahdollisti tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisten uusien luokien muodostamisen. Taulukossa 3. on esimerkki aineiston pelkistyksestä.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston pelkistyksestä

KYSYMYKSET:	
MILLAINEN PERUSOSAAMINEN AUTTAA PARHAITEN, KUN ALOITTAAN TYÖN TOIMINNANJOHTAJANA	
SUORA LAINAUS:	PELKISTYS:
<p>Pohjana on hyvä olla soveltuva korkeakoulututkinto; ei välttämättä yhtä oikeaa vaihtoehtoa. Kokemus erilaisista työyhteisöistä ja työtehtävistä on iso plussa – antaa näkemystä. Sosiaalinen osaaminen, kyky kuunnella ja ilmaista itseään niin suullisesti kuin kirjallisestikin olennaisia asioita. Atk-osaaminen ja osaamisen ylläpitäminen välttämättömiä tässäkin työssä. Täytyy olla kykyä nähdä kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä samoin kuin kykyä itsearviointiin – ajattelen että ilman tätä homma ei onnistu. Lisäksi tarvitaan paineensietokykyä ja epävarmuuden sietokykyä. TJ 1</p>	<p>Soveltuva korkeakoulututkinto Kokemusta erilaisista työyhteisöistä Kokemusta erilaisista työtehtävistä Sosiaalinen osaaminen Kyky kuunnella Kyky ilmaista itseään suullisesti ja kirjallisesti Atk-osaaminen Osaamisen ylläpitäminen Kyky nähdä kokonaisuuksia Kyky nähdä asioiden yhteyksiä Kyky itsearviointiin Paineensietokykyä Epävarmuuden sietokykyä</p>

Seuraavaksi pelkistyksistä etsittiin samankaltaisuuksia, joista muodostettiin kategorioita, alaluokkia. Samalla huomiota kiinnitettiin vastauksista löytyviin erilaisuuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa nämä ”poikkeustapaukset” ovat aineiston sisällön analyysissä olennaisen tärkeitä. Ne kumoavat säännön ja pakottavat miettimään asiaa uudelleen. (Alasuutari 1994, 43). Alaluokille annettiin niitä yhdistävä nimi. Tämän jälkeen niiden välisiä suhteita tarkasteltiin ja niistä muodostettiin yläluokkia. Yläluokille annettiin puolestaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Taulukossa 4 on esimerkki analyysirungosta.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston luokitusrungosta

KYSYMYS: MILLAISIA OHJEITA JA NEUVOJA ANTASITTE HENKILÖLLE, JOKA UUTENA ALOITTELEE TYÖTÄÄN YHDISTYKSEN TOIMINNANJOHTAJANA		
PELKISTYS:	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Edeltäjän opastus tehtävään. TJ 2 Perehtyminen hyvin uusiin tehtäviin TJ 2 Pidettävä mielessä oma perustehtävä. H 4 Muistettava, että johtajan tehtävänä on palvella työyhteisöään. TJ 8 Pidettävä mielessä työpaikan olemassa olon tarkoitus. TJ 4 On kuunneltava ja opittava alaisilta ja jäsenistöltä työstä. TJ 4 On perehdyttävä hyvin yhdistyksen sisäiseen toimintaan TJ 5 Etsittävä yhdistyksen toiminnan ydin TJ 8 Keskeisten yhteistyökumppaneiden löytäminen TJ 3 On perehdyttävä hyvin yhdistyksen ulkoiseen toimintaan TJ 5	Perehtyminen hyvin omiin tehtäviin Yhdistyksen ja sen toiminnan tunteminen Yhdistyksen toimintaympäristön tunteminen	Tunnettava yhdistys, sen toimintaympäristö ja omat työtehtävät.

Tutkimustulosten raportoinnissa aineisto kuvattiin kysymyksittäin ja niistä saadut yläluokat esitettiin taulukoina. Yläluokat abstrahoitettiin vielä ylemmälle tasolle, pääluokkiin. Viimeisessä vaiheessa yläluokkien välisiä eroja, samankaltaisuuksia ja päällekkäisyyksiä verrattiin toinen toisiinsa. Niistä nostettiin tutkimustuloksiksi keskeiset käsitteet, jotka antoivat vastaukset tutkimuskysymykseen. Luokitusrunko tarkistettiin ja vahvistettiin läpikäymällä yksityiskohtaiset vastaajien kirjoittamat vastaukset ja niistä poimitut katkelmat, jotka oli valittu ylä- ja alaluokkiin. Suoria lainauksia tutki-

musaineistosta käytettiin siten, että osa tai osioita vastauksista liitettiin esimerkkeinä tutkimusraporttiin. Erityistä huomiota lainauksissa kiinnitettiin vastaajien anonyymisyyden suojaamiseen.

3.4 Tutkimuspäiväkirja

Tutkijan tulisi tutkimusprosessin aikana kirjata muistiin aineiston ja luetun kirjallisuuden herättämiä omia ajatuksiaan, huomioitaan, tulkintamahdollisuuksiaan, kysymyksiä ja oivalluksia sekä eri tilanteisiin ja tapahtumiin liittyviä havaintoja ja omia tuntemuksiaan (Hirsijärvi, Remes & Sarajärvi 2007, 261). Tutkimuspäiväkirja ei ole kuitenkaan täsmällisesti määritelty käsite. Tässä kehittämishankkeessa tutkimuspäiväkirjan käyttöä suunniteltiin aluksi kehittämishankeprosessini jäsentäjäksi ja kokoajaksi. Sen kirjoittaminen aloitettiin elokuussa 2007.

Prosessin aikana tutkimuspäiväkirja osoittautui edellä mainitun lisäksi tutkijan oman pohdinnan ja oppimisen välineeksi. Aika ajoin kirjoittamisessa näkyi tekemiseen liittyvää epätietoisuutta, turhautumaa ja hämmennystä. Toisaalta siinä näkyi myös työn tekemisen aikana syntyneet uudet oivallukset. Keskenäisyyden hyväksyminen ja ”ei-tietämisen” -tila osoittautui kehittämishankkeen aikana tärkeäksi. Tutkimuspäiväkirjaa käytettiin myös hankkeen aikana nousseiden yksittäisten ajatusten ja hylättyjen teorialausten koontiin. Kehittämishanke ei niitä kaivannut, mutta tekijän oman oppimisen kannalta niillä oli ja on merkityksensä. Tutkimuspäiväkirjan sivumääräksi kertyi kehittämishankkeen aikana kaikkiaan 51.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Toiminnanjohtajien tärkeimmät työtehtävät

Vastaajia pyydettiin nimeämään viisi tärkeintä työtehtäväänsä nykyisessä työssään. Vastaukset osoittivat, että toiminnanjohtajien työkenttä oli laaja ja työn sisältö moninainen. Niiden mukaan toiminnanjohtajat kantoivat vastuuta kokonaistoiminnasta, palvelukokonaisuudesta, kehittämishankkeista, yleishallinnosta, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta, vapaaehtoistoiminnasta ja varainhankinnasta.

Toiminnallinen vastuu koko toiminnasta (TJ 6)

Toiminnanjohtajien työtehtäviin kuului suunnitella, organisoida, seurata ja kehittää yhdistyksen yleistoimintaa ja sen eri osa-alueita. Yleistoiminnan ohella he suunnittelivat ja kehittivät erillisiä hankkeita ja projekteja. Toiminnanjohtajat laativat niihin talousarvioita ja toimintasuunnitelmia sekä osallistuivat usein itse varsinaisten työtehtävien toteuttamiseen. Seurantatiedotteita he laativat eri toiminnoista lähinnä rahoittajille ja yhteistyökumppaneille.

Tehtäviini kuuluu laatia yhdistyksen vuotuinen toimintasuunnitelma, talousarvio ja toimintakertomus sekä laatia ja antaa rahoittajille ja yhteistyökumppaneille näiden vuosittain tai tarvittaessa vaatimat raportit – – Toiminnanjohtajana vastaan viime kädessä yhdistyksen tuottamasta palvelukokonaisuudesta ja kehittämishankkeista yleis-, talous- ja henkilöstöhallinnan osalta sekä yhdistyksen vapaaehtoistoiminnasta ja varainhankinnasta. Myös toiminnan yleinen kehittämistyö kuuluu tehtäviini. (TJ 4)

Tärkeimpien työtehtäviensä joukkoon kaikki toiminnanjohtajat kirjasivat henkilöstöhallinnon tai henkilöstöjohtamisen. Nämä työtehtävät liittyivät yhtä lailla palkattuihin kuin vapaaehtoisesti yhdistystoimintaan mukaan tulleisiin henkilöihin. Henkilöstöhallinnollisina tehtävinä vastaajat luettelivat työntekijöiden rekrytoinnin, työssä opastamisen, tulostavoitteiden asetta-

misen ja niiden seurannan sekä kehityskeskustelut. Yhtenä tärkeänä tehtävänä mainittiin läsnä oleminen.

Tärkeimpiin työtehtäviin kuului myös työyhteisön hyvinvointiin liittyvät tehtävät. Vastausten mukaan toiminnanjohtajat edistivät työyhteisössä työturvallisuutta ja työhyvinvointia esimerkiksi seuraamalla riskitekijöitä, ennalta ehkäisemällä niitä ja puuttumalla riskitilanteisiin tarvittaessa. Vastaajakohdaisesti työhyvinvointiin liittyvissä työtehtävissä painottui joko henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen tai työn ohjeistaminen ja seuranta.

Henkilöstöjohtaminen kaikkine siihen kuuluvine tehtävineen. Olennaista olla "saatavilla", kuulolla, tavoitettavissa niin esimiehille kuin muullekin henkilökunnalle. – – Työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat (systemaattinen vaarojen arviointi, läheltä piti- tilanteiden seuranta ja niistä nousevat toimet, turvallisuuskoulutuksen mahdollistaminen, työtapaturmien seuranta ja niiden vähentämiseen tähtäävä työ, tyky/tyhy-toiminnan suunnittelu yhdessä tyky-toimikunnan kanssa, sairauspoissaolojen seuranta, toimintamallien luominen, käytöönnotto ja seuranta, yhteistyö kuntoutusta järjestävien tahojen, työterveyshuollon kanssa jne. (TJ 1)

Kaikki toiminnanjohtajat nimesivät taloushallinnolliset tehtävät tärkeimpien työtehtäviensä joukkoon. Näihin tehtäviin kuuluivat talouden suunnittelu, organisointi, tuotteistaminen, myyminen, seuranta, arviointi ja dokumentointi. Talousasioitten jalkauttaminen organisaation eri tasoille sisältyi niin ikään toiminnanjohtajien tehtäviin.

Taloushallinto (budjetti, tilinpäätökset, sijoitukset, projekti ym. rahoitusten hakeminen) (TJ 8)

Toiminnanjohtajat kirjasivat myös yhteistyön ja siihen liittyvän suunnittelun, organisoinnin ja ylläpitämisen tärkeimpien tehtäviensä joukkoon. Yhteistyötä vastaajat kertoivat tekevänsä muun muassa rahoittajien, kattojärjestöjen, seudun kuntien, henkilökunnan, kuntoutusta järjestävien tahojen ja työterveyshuollon kanssa. Yhtenä tärkeänä työtehtävänä vastaajat nimesivät hallituksen kanssa työskentelyn. Käytännössä tämä tarkoitti halli-

tuksen sihteerinä ja asioiden esittelijänä toimimista sekä hallituksen valtuuttamien tehtävien hoitamista.

Tehtäviini kuuluu suunnitella ja organisoida yhteistyötämme mm. Raha-automaattiyhdistyksen, kattojärjestömme, seudun kuntien ja muiden sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. – – Tehtäviini kuuluu toimia hallituksen asioiden valmistelijana, esittelijänä ja toimeenpanijana sekä hoitaa hallituksen minulle osoittamat muut tehtävät. (TJ 4)

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi toiminnanjohtajien vastauksista oli poimittavissa erillisiä, yksittäisiä työtehtäviä, jotka poikkesivat muiden vastaajien vastauksista. Tällaisia tehtäviä oli mainittu esimerkiksi osallistuminen asiakastyöhön, työnohjaus, kiinteistöjen isännöinti, asiantuntijatehtävä, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja edunvalvonta.

Työnohjauksen antaminen palveluna. (TJ 5)

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen. (TJ 7)

Toiminnanjohtajien nimeämistä tärkeimmistä työtehtävistä muodostettiin kahdeksan yläluokkaa, jotka on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Toiminnanjohtajien tärkeimmät työtehtävät

TOIMINNANJOHTAJIEN TÄRKEIMMÄT TYÖTEHTÄVÄT
<ol style="list-style-type: none"> 1. YHDISTYSTOIMINNAN YLEISJOHTAMINEN 2. YHDISTYSTOIMINNAN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN 3. IHMISTEN JOHTAMINEN 4. TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN EDISTÄMINEN 5. TALOUSHALLINTO 6. YHTEISTYÖN SUUNNITTELU JA TEKEMINEN 7. HALLITUKSEN OSOITTAMIEN TEHTÄVIEN HOITAMINEN 8. ERITYISTEHTÄVÄT

4.2 Toiminnanjohtajia parhaiten auttava perusosaaminen

Toiminnanjohtajia pyydettiin vapaamuotoisesti kirjoittamaan ajatuksiaan siitä, millainen perusosaaminen heidän mielestään auttaa parhaiten työtä aloittavaa toiminnanjohtajaa. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot ovat eritoten tarpeelliset aloittavalle toiminnanjohtajalle. Heidän mielestään hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat toiminnanjohtajalle onnistumisen monissa muissa tehtävissä, kuten verkostoitumisessa ja henkilöstöjohtamisessa. Vuorovaikutustaitoina toiminnanjohtajat mainitsivat esimerkiksi kyvyn kuunnella ja ilmaista itseään sekä osaamisen sosiaalisissa suhteissa. Vastaajat arvelivat, ettei toiminnanjohtajalle ole hyötyä edes tiedon käsittelyn ja hallinnan osaamisesta, mikäli hänen yhteistyötaitonsa ovat puutteelliset.

Vaikka toiminnan kannalta relevantin tiedon monipuolinen käsittely ja hallinta onkin omassa tärkeyslistassani ylimpänä, ei siitä ole kovinkaan paljon hyötyä, jos esimerkiksi toiminnanjohtajan yhteistyökyvyissä on huomattavia puutteita. Oman käsitykseni mukaan hyvät vuorovaikutustaidot ovat toiminnanjohtajan työn kannalta aivan olennaisia, sillä esimerkiksi verkostoituminen tai henkilöstön johtaminen vaativat em. (TJ 4)

Perusosaamisessa vastaajat pitivät tärkeänä joustavuutta, persoonallista vahvuutta ja kykyä sietää painetta, epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Näiden piirteiden lisäksi koettiin hyödylliseksi, mikäli toiminnanjohtaja tuntee hyvin yhdistystoiminnan ja sen toimintaympäristön.

Alueen tuntemus. – – Valmiit verkostot. (TJ 3)

Vastaajien mielestä toiminnanjohtajan hyvän perusosaamisen tulee sisältää tiedon hallintaan ja tiedon monipuoliseen käsittelyyn liittyvää osaamista. He ajattelivat, että tiedonkäsittelyssä toiminnanjohtaja tarvitsee kykyä havaita ja hallita kokonaisuuksia, kykyä nähdä kokonaisuuksissa olevia osia ja niiden välisiä yhteyksiä sekä kykyä erottaa olennainen tieto epäolennaisesta. Kaiken tämän lisäksi vastaajat pitivät tärkeänä, että toiminnanjohtaja osaa soveltaa rationaalisesti tietoa johtamistyön eri osa-

alueille. Vastaajien mielestä perusosaamisessa on myös tärkeää, että toiminnanjohtaja kykenee käsittelemään tietoa, jota hän saa omasta toiminnastaan. Tämä tieto auttaa toiminnanjohtajaa heidän mielestään muun muassa arvioimaan omaa toimintaansa. Kaiken edellä mainitun lisäksi vastaajat pitivät tärkeänä, että toiminnanjohtajalla on perusosaamista tiedonkäsittelyssä tarvittavien teknisten työvälineiden käyttöön.

Täytyy olla kykyä nähdä kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä samoin kuin kykyä itsearviointiin – ajattelen että ilman tätä homma ei onnistu. (TJ 1)

Osaamisen tasolla on mielestäni tärkeintä kyetä tehokkaaseen tiedon prosessointiin, jonka avulla olennaisen toiminnassa tarvittavan tiedon voi erottaa epäolennaisesta ja jossa informaatiotulvasta seuloutuu esiin koeteltu ja hyvin perusteltu käsitys sekä organisaation perustehtävästä, että sen sisäisestä, että ulkoisesta ympäristöstä. Yhtä tärkeää on osata oppia soveltamaan realistisesti ja rationaalisesti tätä tietoa oman johtamistyön eri osa alueilla, kuten esim. talousjohtamisessa, muutoksen hallinnassa tai henkilöstöjohtamisessa. (TJ 4)

Vastaajat kirjoittivat, että toiminnanjohtaja tarvitsee perusosaamista myös henkilöstön, talouden ja projektien hallinnointiin. Heidän mielestään perusosaamista tarvitaan muun muassa ihmisten käyttäytymisen ja kirjanpidon tuntemiseen. Substanssiosaaminen sinällään oli vastaajien mielestä tärkeää. Tavanomaisesti tällä tarkoitetaan aikaisemmasta koulutuksesta ja työkokemuksesta koostuvaa asiantuntijuutta.

*Talous- ja henkilöstöhallinnon osaaminen – –
Alan perusosaaminen (TJ 6)*

Toiminnanjohtajien vastauksista löydettiin kahdeksan osaamisaluetta, jotka liittyvät heidän perusosaamiseensa. Nämä osaamisalueet on koottu yläluokiksi taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Toiminnanjohtajan työssä parhaiten auttava perusosaaminen

TOIMINNANJOHTAJAA PARHAITEN AUTTAVA PERUSOSAAMINEN
<ol style="list-style-type: none"> 1. HYVÄT SOSIAALISET VUOROVAIKUTUSTAITOT 2. JOUSTAVUUS 3. EPÄVARMUUDEN JA PAINEEN SIETOKYKY 4. YHDISTYSTOIMINNAN JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN TUNTEMINEN 5. OSAAMISTA TIEDON KÄSITTELYSTÄ JA HALLINNASTA 6. OSAAMISTA HENKILÖSTÖHALLINNOSTA 7. OSAAMISTA TALOUSHALLINNOSTA 8. OSAAMISTA PROJEKTIHALLINNASTA

Toiminnanjohtajat olivat kirjanneet vastauksiinsa myös asioita, jotka heidän mielestään tuovat valmiutta perusosaamiseen. Näiden vastausten mukaan soveltuva koulutus ja monipuolinen, laaja-alainen työkokemus edistävät perusosaamista. Erityisen suotuisana vastaajat pitivät johtamiskoulutusta ja esimies- ja yhdistystyöstä saatua työkokemusta. Vastaajat arvelivat, että nämä koulutukset ja työkokemukset auttavat toiminnanjohtajaa muun muassa erilaisten ja laajempien näkökulmien saamisessa ja kehittävät sosiaalisia taitoja.

Työkokemus – – Peruskoulutus (yhteiskunnallinen, sosiaalipoliittinen, alan koulutus!). – – Johtamiskoulutus. (TJ 7)

Vastaajien mielipiteet perusosaamista edistävästä koulutuksista ja työkokemuksista saatiin viisi yläluokkaa, jotka on koottu taulukkoon 7.

TAULUKKO 7. Toiminnanjohtajan työhön valmiuksia tuovat koulutukset ja työkokemukset

TOIMINNANJOHTAJAN TYÖHÖN VALMIUKSIA TUOVAT KOULUTUKSET JA TYÖKOKEMUKSET
<ol style="list-style-type: none"> 1. SOVELTUVA PERUSKOULUTUS 2. JOHTAMISKOULUTUS 3. LAAJA-ALAINEN JA MONIPUOLINEN TYÖKOKEMUS 4. KOKEMUS YHDISTYSTOIMINNASTA 5. KOKEMUS ESIMIESTYÖSTÄ

4.3 Toiminnanjohtajien johtamisosaamisen muodostuminen ja saavuttaminen

Toiminnanjohtajilta kysyttiin, mistä heidän oma johtamisosaamisensa muodostuu ja miten he olivat sen saavuttaneet. Vastauksista ilmeni, että toiminnanjohtajien oma johtamisosaaminen muodostuu pitkälti samoista osa-alueista, jotka heidän mielestään auttavat parhaiten myös toiminnanjohtajana työtään aloittavaa henkilöä. Vastausten mukaan heidän oma johtamisosaamisensa muodostuu persoonallisuudesta ja tietämyksestä, joka liittyy yhdistyksen historiaan, toimintaan ja toimintaympäristöön. Tämän lisäksi johtamisosaaminen muodostuu kyvystä soveltaa teoretietoa ja hyödyntää omia kokemuksia perustehtävässä. Lisäksi osaaminen muodostuu kyvystä hallita laajojen kokonaisuuksia, havaita syy-seuraussuhteita ja johtaa ihmisiä. Toiminnanjohtajien oma johtamisosaaminen muodostuu lisäksi taidosta kehittää omaa osaamista.

Ajattelen, että osaamiseni johtajana pohjautuu pitkään kokemukseen nykyisen organisaationi palveluksessa. Monissa eri tehtävissä toimineena olen päässyt tutustumaan koko organisaatioon yhdistyksen hallitustyöskentelyä myöten. Eli yksi osaamisen tekijä on organisaation tuntemus (sen historia mukaan lukien). Toinen osaamisalue on ihmisten johtaminen hoitaminen, henkilöstöön liittyvät moninaiset asiat. Sekin osaaminen on kehittynyt matkan varrella ja pohjautuu kyllä pitkälti myös omaan persoonaan. (T J 1)

Laajojen kokonaisuuksien hallinta – – teorian tiedon omaksuminen ja soveltaminen. (TJ 8)

Vastauksista koottiin seitsemän yläluokkaa niistä osa-alueista, joista toiminnanjohtajien oma johtamisosaaminen muodostuu. Luokat on koottu taulukkoon numero 8.

TAULUKKO 8. Toiminnanjohtajien johtamisosaamisen muodostuminen

TOIMINNANJOHTAJIEN OMAN JOHTAMISOSAAMISEN MUODOSTUMINEN
<ol style="list-style-type: none"> 1. OMA PERSOONA 2. YHDISTYKSEN HYVÄ TUNTEMINEN 3. KYKY SOVELTAA KOKEMUSTA JA TEORIATIETOA JOHTAMISTYÖSSÄ 4. KYKY HAVAITA JA HALLITA KOKONAISUUKSIA 5. KYKY HAVAITA SYY-SEURAUSSUhteita 6. KYKY JOHTAA IHMISIÄ 7. KYKY KEHITTÄÄ OMAA OSAAMISTA

Vastaukset osoittivat, että toiminnanjohtajien johtamisosaamisen saavuttaminen oli kestänyt useita vuosia. Vastaajat liittivät johtamisosaamisen kehittymisen alun nykyistä työtään edeltäneisiin koulutuksiin ja työkokemuksiin. Heidän mielestään peruskoulutuksien ja lisäkoulutuksien osuus johtamisosaamisen saavuttamiseksi oli ollut merkityksellinen. Yhtä ainutta oikeaa koulutusta ei tutkimuksen mukaan näyttänyt kuitenkaan löytynyt. Vastaajien mielestä johtamisosaamista oli edistänyt yhtä lailla sosiaali- tai terveysalalta suoritettu ammatillinen tutkinto kuin yliopistosta suoritettu kasvatustieteiden-, kauppatieteiden- tai psykologian maisterin tutkinto. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat kuitenkin hyödylliseksi alemman- tai ylemmän korkeakoulututkinnon, jota he olivat täydentäneet johtamisvalmiuksia tai yhdistystoimintaan valmiuksia antavilla lisäkoulutuksilla ennen nykyisen työnsä alkamista.

Järjestötyön pohjakoulutus, terveyshoitajan koulutus auttanut henkilöstöhallissa, työnohjaaja- ja prosessikonsultin koulutus auttanut esimiestehtävissä. (TJ 5)

Kaikkien vastaajien mielestä aikaisempi laaja ja monipuolinen työkokemus oli edistänyt nykyisen johtamisosaamisen saavuttamista. Työkokemusta toiminnanjohtajat olivat hankkineet kaikilta kolmelta toimintasektorilta: yksityiseltä, julkiselta ja kolmannelta. Niin ikään vastaukset osoittivat, että hyvin erilaisista organisaatioista saatu kokemus oli edistänyt johtamisosaamisen saavuttamista. Vastaajat mielestä hyödyllistä oli yhtä lailla aikaisempi työ oppilaitoksessa, kuntoutuksen alalla kuin yrittäjänäkin. Samoin hyödylliseksi koettiin yhtä lailla toiminta luottamustehtävissä kuin esimiestehtävissäkin. Erityisen hyödyllisenä vastaajat kokivat kuitenkin työskenteleensä yhdistystoiminnassa ja toiminnan esimiehenä tai johtajana.

Pitkä kokemus oman yhdistyksen eri työtehtävissä, valmis erityisosaaminen alaan, aikaisempi esimieskokemus omassa yhdistyksessä, edellisen toiminnanjohtajan sijaisena toimiminen. (TJ 3)

Monipuolinen työkokemus (julkinen sektori, yritysmaailma, oppilaitosmaailma...), korkeakoulututkinto, täydennyskoulutus (talous- ja henkilöstöhallinnan koulutus, matkailualan koulutus, johtamiskoulutus), työkokemus nykyisestä työstä – –. (TJ 8)

Nykyisen johtamisosaamisen saavuttamista oli vastaajien mielestä edistänyt osaltaan yrittämisen ja erehtymisen kautta oppiminen. Tällainen kokemusoppiminen auttoi heidän mielestään havainnoimaan omaa työtä ja työyhteisöä paremmin. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat myös työnohjauksen auttaneen johtamisosaamisen kehittymistä nykyiseksi. Asiantuntijan kanssa työn ja työyhteisön tutkiminen oli heidän mielestään jäsentänyt paremmin omaa kokemusta johtajan työstä.

Johtajantyöhöni liittyen olen saanut jatkuvaa työnohjausta, jolla on myös ollut huomattavaa merkitystä osaamiseni kehittymiseen. – – työnohjauksen avulla kokemukseni johtajan työstä ovat jäsentyneet siten, että kokemuksista on aiempaa suurempaa hyötyä perustehtävänäni kannalta. (TJ 4)

Vastaukset osoittivat, että toiminnanjohtajat olivat jo ennen nykyisen työssä alkua hankkineet lisäosaamista ulkopuolisten koulutuksien ja itsenäisen, omatoimisen opiskelun kautta. Samoin he olivat hankkineet tarvitsemaansa lisäosaamista nykyisessä työssään opiskelun, täydentävien koulutuksien ja erilaisten kurssien avulla. Johtamisosaamisen kehittymisen vastaajat kokivat olevan jatkumon, jossa koulutus ja kokemus nivoutuivat tiiviisti toisiinsa.

Kokemus ei siis korvaa koulutusta, eikä toisin päinkään – molempia tarvitaan. (TJ 4)

Toiminnanjohtajien vastauksista muodostettiin kuusi yläluokkaa, jotka olivat auttaneet heitä oman johtamisosaamisen saavuttamisessa. Luokat on koottu taulukkoon 9.

TAULUKKO 9. Toiminnanjohtajien johtamisosaamisen saavuttaminen

TOIMINNANJOHTAJIEN JOHTAMISOSAAMISEN SAAVUTTAMINEN
<ol style="list-style-type: none"> 1. KORKEAKOULUTUTKINTO 2. OSAAMISTA TÄYDENTÄVÄT OPINNOT 3. LAAJA JA MONIPUOLINEN TYÖKOKEMUS 4. YRITYKSEN JA EREHDYKSEN KAUTTA OPPIMINEN 5. KOKEMUKSEN JA KOULUTUKSEN YHDISTÄMINEN 6. TYÖNOHJAUKSEN KÄYTTÖ KOKEMUKSEN JÄSENTÄJÄNÄ

4.4 Toiminnanjohtajien johtamistyötä ohjaavat toimintaperiaatteet

Toiminnanjohtajilta kysyttiin millaiset omat tai ulkoapäin tulevat toimintaperiaatteet ohjaavat heidän työtään toiminnanjohtajana. Vastauksissa esitettiin kahdenlaisia toimintaperiaatteita. Toiset niistä ohjasivat koko yhdistyksen toimintaa ja toiset toiminnanjohtajien omaa toimintaa. Tärkeäksi vas-

taajat kokivat omien arvojensa ja toimintaperiaatteiden ristiriidattomuutta. Toisaalta he pitivät ristiriitojen olemassa oloa sinällään normaalina ilmiönä.

Toimintaperiaatteet vastaavat pitkälti omia arvojani, eikä toisin oikeastaan voisi ollakaan. – – Tietysti ulkoa tuleva vaatimukset synnyttävät joskus ristiriitatilanteita. (TJ 1)

Toiminnanjohtajien toimintaperiaatteet liittyivät pääsääntöisesti ihmisten välisiin toimintoihin ja suhteisiin. Vastauksissa esimerkiksi luottamus liitettiin toimintaperiaatteena työntekijöihin, työyhteisöön, verkostotoimijoihin ja toiminnanjohtajan oman työn tekemiseen. Toimintaperiaatteena mainittiin myös usko omaan kykyyn hoitaa asioita, jota voidaan pitää itseluottamusta vahvistavana tekijänä.

Muita tärkeitä toimintaperiaatteitani ovat luottamus muiden työntekijöiden toimintaa kohtaan. (TJ 4)

Vastaajien yhtenä toimintaperiaatteena oli suvaitsevaisuus, joka käytännössä ilmeni erilaisuuden arvostamisena, inhimillisyytenä, toisia kunnioittavana kohteluna ja erehtymisen sallimisena. Vastaajat pyrkivät toteuttamaan toiminnassa myös oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys toimintaperiaatteena sisälsi muun muassa yleishyödyllisyyden ja matalan hierarkian toiminnassa.

Vastaajat kirjasivat toimintaperiaatteenaan olevan myös jäsenlähtöisyyden. Tämä periaate ohjasi heitä asettamaan yhdistyksen jäsenet toiminnan keskipisteeksi ja toteuttamaan toimintaa heidän tarpeistaan käsin. Toimintaperiaatteena vastaajat mainitsivat myös asiakaslähtöisyyden, joka sanana saattoi viitata yhtä hyvin jäsenistöön kuin muihinkin toimijoihin. Erääksi tärkeäksi toimintaa ohjaavaksi periaatteekseen vastaajat esittivät avointa vuorovaikutusta, jonka tuli ylittää hierarkia. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että toiminnanjohtajan tehtävänä on omalla toiminnallaan edistää ongelmien esille ottamista.

Tasa-arvoinen ja kunnioittava kohtelu sekä jäsenkuntaa että työntekijöitä kohtaan. – – Asiantuntijuuden (henkilöstön) arvostaminen – – Yhteistyön (sidosryhmien) arvostaminen. (TJ 7)

Pyrkimys oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen, avoimuus sekä henkilöstön että hallituksen suuntaan, matala hierarkia ja inhimillinen ote, johtajaa voi ja saa lähestyä, hänelle voi esittää toiveita ja kritiikkiä, hän saa myös erehtyä, ongelmien ottaminen puheeksi ja niihin puuttuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (TJ 1)

Toiminnanjohtajien yhtenä periaatteena oli toimia ammatillisesti. He pitivät tärkeänä, että työssä toimitaan vastuullisesti, rationaalisesti, realistisesti ja tavoitteellisesti. Lisäksi he halusivat toiminnan olevan eettisesti kestävä. Vastaajat olivat sitoutuneet noudattamaan toimintaa ohjaavia juridisia ja hallinnollisia päätöksiä. Niiden lisäksi he olivat sitoutuneet sääntöihin ja toimintatapoihin, jotka oli linjattu yhdistyksen omassa toimintakulttuurissa. Toiminnanjohtajat pitivät tärkeänä myös sitä, että toiminnalla oli vaikuttavuutta. Edellä mainittujen vastaajat nimesivät toimintaansa ohjaaviksi periaatteiksi aktiivisuuden, innovatiivisuuden ja luovuuden.

Yhdistyksen säännöt, lait, yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus. (TJ 5)

Niiden toimintamuotojen löytyminen, jossa ei tehdä päällekkäistä työtä muiden kanssa, vaan voidaan vastata tarpeisiin, joihin muut eivät vielä tällä hetkellä vastaa. – – Innovatiivisuus, luovuus, aktiivisuus. (TJ 8)

Toiminnanjohtajan työtä ohjaavista toimintaperiaatteista oli muodostettavissa yksitoista yläluokkaa. Luokat on koottu taulukkoon 10.

TAULUKKO 10. Toiminnanjohtajien työtä ohjaavat toimintaperiaatteet

TOIMINNANJOHTAJIEN TYÖTÄ OHJAAVAT TOIMINTAPERIAATTEET	
1.	OMIEN ARVOJEN JA TOIMINTAPERIAATTEIDEN RISTIRIIDATTOMUUS
2.	LUOTTAMUS
3.	SUVAITSEVAISUUS
4.	OIKEUDENMUKAISUUS
5.	TASAPUOLISUUS
6.	YHTEISÖLLISYYS
7.	JÄSENLÄHTÖISYYS
8.	VUOROVAIKUTUKSEN AVOIMUUS
9.	AMMATILLISUUS
10.	INNOVATIIVISUUS
11.	AKTIIVISUUS

4.5 Toiminnanjohtajien osaamistarve tulevaisuudessa ja keinot sen saavuttamiseksi

Vastaajia pyydettiin kirjoittamaan ajatuksiaan siitä, millaista osaamista toiminnanjohtajat tulevaisuuden tarvitsevat ja miten he tämän osaamisen voisivat saavuttaa. Vastaajat arvelivat, että toiminnanjohtajien työkenttä tulee jatkossakin pysymään laajana ja monipuolisena. Lisäksi he arvelivat, että ihmisten johtamisesta tulee entistä vaativampaa, jonka vuoksi toiminnanjohtajilta edellytetään jatkossa yhä enemmän osaamista työntekijöitten sitouttamiseen ja motivoimiseen. Vastaajien mielestä onnistuminen ihmisten johtamisessa edellyttää, että toiminnanjohtajan persoonallisuus on tehtävään sopiva. Vastaajat ajattelivat, että osaaminen tulee myös korostumaan yhä enemmän omana, erillisenä johtamisen kohteena. Tämän vuoksi toiminnanjohtajat tulevat tarvitsemaan erityistä osaamista sen suhteen.

Vanha ”pomotustyyli” ei enää toimi, vaan johtajan on tehtävä aidosti työtä yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Tämä osaaminen on jollain tavalla luontaista tietyille ihmisille, toisille taas ei. – – Ajattelen, että tulevaisuudessa korostuu entistään ihmisten ja osaamisen johtaminen – tietyllä tavalla entistä

”vaativampien” työntekijöiden sitouttaminen organisaatioihin, heidän motivoimisensa, palkitsemisensa muutenkin kuin aineellisesti. Tämä on haaste varsinkin sosiaali- ja terveysalalla, jossa työvoimapula on todellisuutta jo nyt. (TJ 1)

Vastaajien mielestä toiminnanjohtajat tarvitsevat tulevaisuudessa yhä enemmän osaamista myös taloushallintoon. Heidän mielestään taloushallinnosta tulee entistä vaativampaa, koska yhdistystoiminnan rahoitus tulee tiukkenemaan ja rahoitusmuodot tulevat moninaistumaan. Lisäksi he oletivat, että yhteiskunnalliset rakennemuutokset tulevat edellyttämään toiminnanjohtajilta uudenlaista osaamista palvelujen tuotteistamisessa, uusissa rahoitusmuodoissa, verotuskysymyksissä sekä kilpailuasioissa.

Rahoittajat vähenevät, joten omien palvelujen tuotteistaminen. (TJ 5)

Vahvaa talousosaamista. Yritystoiminnan osaamista. (TJ 7)

Kaikkien vastaajien mielestä toiminnanjohtajat tarvitsevat jatkossakin osaamista vuorovaikutustaitoihin. Heidän mielestään hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan esimerkiksi henkilöstöhallinnossa, verkostoyhteistyössä ja muutosjohtamisessa. Vastaajat ajattelivat, että toiminnanjohtajien työssä tarvitaan enenevästi tulevaisuudessa osaamista myös tiedon käsittelyssä, sen soveltamisessa ja kokonaisprosessoinnissa. Lisäksi he arvelivat, että osaamista tarvitaan jatkossakin tiedon käsittelyn edellyttämän tekniikan hallinnassa.

Kyky tulla toimeen erilaisten henkilöiden kanssa. – –.Atk:n hallinta – – sähköinen viestintä. (TJ 2)

Vuorovaikutustaitoja todennäköisesti tarvitaan johtamistyössä jatkossakin, joten tähän liittyvä osaaminen pysyy arvossaan. – – Siispä kaikki sellainen osaaminen, joka liittyy tiedon arviointiin, käsittelyyn ja sen soveltamiseen on tulevaisuudessa arvokasta. (TJ 4)

Vastaajat ajattelivat, että yhteistyö monen eri toimijan kanssa kuuluu vastaisuudessakin toiminnanjohtajien työhön. Tästä syystä heidän mielestään toiminnanjohtajat tarvitsevat osaamista verkostoyhteistyön sujumiseen tulevaisuudessa. Niin ikään toiminnanjohtajat tarvitsevat heidän mielestään osaamista oman osaamisensa kehittämiseen. Vastaajat muistuttivat, että toiminnanjohtajien on vastaisuudessakin osattava hankkia itse itselleen tarpeen mukaista osaamista.

Verkostoituminen laajenee ja vaatii enemmän aikaa – – (TJ 5)

Hankkimalla osaamista ja taitoja ko. asioissa. (TJ 7)

Edellä mainittujen lisäksi vastaajat arvelivat toiminnanjohtajien tarvitsevan osaamista kehittämistyöhön ja muutosjohtamiseen tulevaisuudessa. He uskoivat, että yhdistystoiminnassa jatketaan uusien toimintamallien kehittämistä ja toteuttamista tulevaisuudessakin. Lisäksi he arvelivat, että järjestöyhteistyö tulee yhä selkeämmin omaksi, erilliseksi kehittämisen kohteeksi tulevaisuudessa. Muutosjohtaminen tulee puolestaan vastaajien mielestä edellyttämään osaamista muutoksen käynnistämisessä, hallinnassa ja muutoksen sietämisessä. Muutosjohtamisessa osaamisen vastaajat liittivät tiiviisti vuorovaikutus- ja tiedonkäsittelytaitoihin sekä työhön sopivaan asenteeseen. Vastaajat pitivät esimerkiksi tärkeänä, että toiminnanjohtajan asenne työhön on tulevaisuudessakin innovatiivinen ja rohkea.

Innovatiivisuus ja rohkeus – uusien toimintamallien löytäminen (kolmannen sektorin täytyy pystyä vastaamaan nopeasti yhteiskunnassa oleviin tarpeisiin. Kolmas sektori innovoi ja aloittaa; kunta tai esim. seurakunta ottavat työn myöhemmin omaksi omaa toimintaansa. (TJ 8)

Vastauksista muodostettiin kymmenen yläluokkaa toiminnanjohtajien tulevaisuuden osaamistarpeista. Luokat on koottu taulukkoon 11.

TAULUKKO 11. Toiminnanjohtajien osaamistarve tulevaisuudessa

TOIMINNANJOHTAJIEN OSAAMISTARVE TULEVAISUUDESSA
<p>OSAAMISTARVETTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IHMISTEN JOHTAMISEEN 2. OSAAMISEN JOHTAMISEEN 3. TALOUSASIOIHIN 4. VUOROVAIKUTUKSEEN 5. KEHITTÄMISTYÖHÖN 6. MUUTOSJOHTAMISEEN 7. TIEDONHALLINTAAN 8. VERKOSTOYHTEISTYÖHÖN 9. OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN 10. TEHTÄVÄÄN SOPIVA PERSOONALLISUUS

Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista oli toiminnanjohtajien mielestä mahdollisuus saavuttaa monin keinoin. Heidän mielestään muutoksiin, tiedonkäsittelyyn ja juridisiin tarpeisiin osaamista on mahdollista hankkia koulutuksilla, kursseilla ja harjaannuttamalla työn arjessa tiedonkäsittelytaitoja. Sosiaalisten vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi vastaajat ehdottivat niin ikään koulutuksia. Niiden lisäksi he ehdottivat aktiivista osallistumista yhteistyöhön.

Muutosten hallinnassa avainasemassa on jatkuvasti päivittyvän tiedon käsittely ja sen soveltaminen organisaation toimintaan – – Jatkuvasti lisääntyvän tiedon käsittelyä helpottavat esimerkiksi hyvä yleistiето, tietokriittisyys ja käsitys siitä, mistä organisaation kannalta olennaista tietoa on ylipäättään saatavilla. (TJ 4)

Vastaajat ajattelivat, että toiminnanjohtajat tarvitsevat reflektiivistä työotetta, jotta he voivat saavuttaa tarvitsemansa osaamisen. Heidän mielestään tällainen työote edellyttää toiminnanjohtajilta kuitenkin kykyä oman toiminnan tarkasteluun. Vastaajien mielestä tämä onnistuu, mikäli toiminnanjohtaja hakee tietoisesti ja aktiivisesti palautetta, vastaanottaa palautetta ja

arvioi saamaansa tietoa. Vastaajat arvelivat, että suotuisa keino tarvittavan osaamisen saavuttamiseksi on myös toiminnanjohtajien uskallus laittaa itsensä likoon työssään. Vielä tämän lisäksi tulevaisuuden osaamisen saavuttamista heidän mielestään edistää, mikäli toiminnanjohtaja toimii aktiivisesti ja ennakoluulottomasti verkostoissa.

Ehkä osaamista voi kuitenkin kehittää panemalla itsensä peiliin, myöntämällä virheensä, ottamalla vastaan palautetta toiminnastaan ja arvioimalla koko ajan toimintaansa. (TJ 1)

Vastauksista muodostettiin kuusi yläluokkaa keinoista, joita toiminnanjohtajat ehdottivat tulevaisuuden osaamisen saavuttamiseksi. Luokat on koottu taulukkoon 12.

TAULUKKO 12. Tulevaisuuden johtamisosaamisen saavuttaminen

MITEN TOIMINNANJOHTAJAT SAAVUTTAVAT TULEVAISUUDESSA TARVITSEMANSÄ OSAAMISEN
<ol style="list-style-type: none"> 1. KOULUTUKSIEN JA KURSSIEN AVULLA 2. TIEDON HANKINTAAN JA KÄSITTELYYN TARVITTAVIEN TAITOJEN HARJOITTELULLA 3. KOKEMUSOPPIMISELLA 4. HAKEMALLA JA VASTAANOTTAMALLA PALAUTETTA 5. OMAN TYÖN JATKUVALLA ARVIOINNILLA 6. AKTIIISELLA JA ENNAKKOLUULOTTOMALLA TYÖOTTEELLA

4.6 Toiminnanjohtajien ohjeet ja neuvot aloittelevalle toiminnanjohtajalle

Toiminnanjohtajilta kysyttiin millaisia ohjeita ja neuvoja he haluaisivat antaa henkilölle, joka uutena on aloittelemassa työtään toiminnanjohtajana. Toiminnanjohtajien antamissa palautteissa tämä kysymys koettiin helpoimmaksi vastata. Tähän kysymykseen jokainen vastaaja antoi myös laajimman vastauksensa.

Vastaajat kehottivat aloittelevaa toiminnanjohtajaa perehtymään kattavasti ja perusteellisesti yhdistysorganisaatioon, omaan perustehtäväänsä ja yhdistyksen toimintaympäristöön. Samalla he kehottivat toiminnanjohtajaa pitämään edellä mainitut tiedot aktiivisesti mielessä ja perehtymään yhtä hyvin jatkossakin kaikkiin uusiin, eteen tuleviin tehtäviinsä.

Ota huomioon yhdistyksen aikaisempi perintö (monet yhdistykset ovat vanhoja ja niillä on vahva historia). Etsi yhdistyksen toiminnan ydin ja tarkoitus sen syntyvaiheilta – sovelta tätä ydintehtävää ennakolluultomasti ja rohkeasti tämän päivän haasteisiin. (TJ 8)

Uutta toiminnanjohtajaa opastettiin huolehtimaan omasta hyvinvoinnista. Hänelle neuvottiin, että omaa jaksamista edistää rajojen vetäminen, tehtävien delegointi ja oman inhimillisyyden hyväksyminen. Luottamuksen tärkeydestä muistutettiin ja sitä neuvottiin pitämään lähtökohtana kaikissa ihmissuhteissa. Tämän lisäksi toiminnanjohtajaa neuvottiin puuttumaan heti tilanteeseen, mikäli luottamus jostain syystä näyttäisi vaarantuvan. Aloittelevaa toiminnanjohtajaa kehoitettiin luottamaan yhtä lailla alaisiin, verkostotoimijoihin kuin omaan itseensä ja työhönsä. Tämän lisäksi vastaajat kannustivat uutta toiminnanjohtajaa nauttimaan omista vahvuuksistaan.

Työ imaisee mukaansa, tuo uusia ja mielenkiintoisia haasteita, mutta vaarana on se, että kohta rajoja ei ole ja hallinta pettää. – – Delegoi ja jaa asioita. On hyvä pitää alusta saakka edes yksi henkilö organisaatiossa hyvin ajan tasalla siitä, missä eri asioissa mennään. – – Luota alaisiisi, ellei syytä epäluottamukseen ole. Ja jos epäluottamus syntyy, ota asia heti puheeksi. (TJ 1)

Rohkeutta ja uskoa omiin kykyihin – – Perustana usko työhön mitä tekee (TJ 7)

Vastaajat neuvoivat uutta toiminnanjohtajaa toimimaan tavoitteellisesti ja kehittämään yhdistystoimintaa määrätietoisesti ja aktiivisesti. Samalla hänelle muistutettiin, että on tärkeää varmistaa kehittämisen oikea suunta. Sen löytämiseksi vastaajat opastivat toiminnanjohtajaa kriittisesti ja realistisesti.

tisesti tarkastelemaan organisaatiota ja työyhteisöä. Häntä neuvottiin tämän lisäksi hankkimaan jatkuvasti tietoa oman työyhteisönsä ja toimintaympäristönsä toimijoilta. Tarvittavaa tietoa oli vastaajien mielestä mahdollista hankkia havainnoimalla, kuuntelemalla ja asianomaisilta tietoja suoraan kysymällä.

Kyseenalaista rutiineja. Ole tavoitteellinen, pitkäjänteinen ja katso tulevaisuuteen. Ole kuitenkin kärsivällinen, sillä Roomaa ei rakenneta päivässä. (TJ 3)

Vastaajat antoivat aloittelevalle toiminnanjohtajalle ohjeeksi myös sopivan ja luotettavan palautejärjestelmän rakentamisen, jonka avulla toimintaa on mahdollista arvioida. Yhdistystoiminnan kehittämisen lisäksi vastaajat neuvoivat toiminnanjohtajaa lisäämään itsetuntemustaan ja kehittymään. Vastaajat kannustivat uutta toiminnanjohtajaa tutkimaan realistisesti ja rohkeasti itseään, omaa tehtäväänsä, työyhteisöään ja johtamisosaamistaan. Lisäksi häntä kehoitettiin oppimaan alaisilta, jäseniltä, muilta toiminnanjohtajilta ja kaikilta niiltä, jotka olivat toimineet organisaatiossa jo pitkään. Apuna kehittämisessä ja kehittymisessä neuvottiin käyttämään palautetta, vertaisoppimista, mentoriointia, työnohjausta ja koulutusta.

Mieti, mitä jo osaat ja missä voisit vielä kehittyä, ja hanki työyhteisösi johtamisen kannalta tarvittavia taitoja. – Kehitä itseäsi johtajana aktiivisesti ja määrätietoisesti. Tarkastele omaa toimintaa kriittisesti arvioivalla otteella ja ota tehdyistä virheistä opiksesi – Kehitä sellaisia palautejärjestelmiä, jotka tuottavat tarpeeksi luotettavaa tietoa. Tarkastele työyhteisösi toimintaa kriittisesti arvioivalla otteella ja ota tehdyistä virheistä opiksesi. (TJ 4)

Hyödynnä muiden toiminnanjohtajien kokemukset (liity verkostoihin). (TJ 6)

Anna itsellesi ja työntekijöille mahdollisuus työnohjaukseen. (TJ 8)

Vastaajat opastivat aloittelevaa toiminnanjohtajaa edistämään työssään avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta, koska heidän mielestään sen avulla oli mahdollista kehittää yhdistyksen toimintaa. Vastaajat ajattelivat, että avointa vuorovaikutusta edistää kuunteleminen, erilaisuuden kunnioittaminen ja hyvien suhteiden luominen kaikkiin tahoihin. Vastaajat muistuttivat myös, että uuden tulokkaan tulee avoimesti välittää toimintaympäristöstä tullutta tietoa yhdistyksen kaikille työntekijöille. Yhtä lailla vastaajat pitivät tärkeänä, että uusi toiminnanjohtaja varautuu jo ennakolta vuorovaikutuksen tuomiin haasteellisiin tilanteisiin. Ongelmallisiin vuorovaikutustilanteisiin uutta toiminnanjohtajaa neuvottiin puuttumaan mahdollisimman ripeästi ja ammattimaisesti.

Puutu ristiriitatilanteisiin heti. Asiat eivät aina järjesty itsestään. (TJ 1)

Kiinnitä huomiota siihen, että – – yhteistyötapoihin ja vuorovaikutukseen kiinnitetään huomiota. Älä polta siltoja takanasi, säilytä ammatillisuus hankalissakin tilanteissa. (TJ 3)

Vastaajat muistuttivat, että toiminnanjohtajan tehtävänä on kantaa vastuuta toimintaresursseista ja varmistaa yhdistystoiminnan jatkuvuus. Toimintatapuitteiden ja fyysisten resurssien lisäksi työtään aloittelevaa toiminnanjohtajaa neuvottiin kiinnittämään huomiota toimijaresurssien riittävyyteen. Häntä kehoitettiin esimerkiksi huomioimaan yhdistystoimijoiden toimintakyky ja hankkimaan toimintaa varten monipuolista osaamista. Uudelle toiminnanjohtajalle muistutettiin myös, että yhdistyksen kannalta tärkeitä ovat sekä sen toiminnassa mukana olevat että sen ulkopuolella olevat toimijat. Tästä syystä toiminnanjohtajan tulisi muistaa yhtä lailla innostaa työhön palkattuja henkilöitä kuin kannustaa uusia jäseniä tulemaan mukaan yhdistystoimintaan. Vastaajat kehottivat uutta toiminnanjohtajaa myös vaalimaan, että kaikilla yhdistystoiminnassa mukana olevilla toimijoilla on riittävästi tilaa toimia ja uusille toimijoille tilaa tulla mukaan toimintaan.

Palkkaa monipuolista osaamista ja anna työntekijöiden toimia itsenäisesti ja omaa työnsarkansa johtaen kuitenkin tiiviissä yhteistyössä esimieheensä. – – Järjestää toimintaa, jonka kautta myös uudet jäsenet innostuvat toiminnasta ja haluavat liittyä yhdistyksen jäseniksi ja mahdollisesti tulla mukaan vapaaehtoistyöhön (saadessaan antaa!). – – Kaikki jäsenet ovat yhtä arvokkaita, sekä aktiiviset että passiiviset. Anna työntekijöille mahdollisuus työnohjaukseen. (TJ 8)

Vastaajien ohjeista ja neuvoista muodostettiin seitsemän yläluokkaa. Luokat on koottu taulukkoon 13.

TAULUKKO 13. Toiminnanjohtajien ohjeita ja neuvoja työtään aloittavalle toiminnanjohtajalle

OHJEITA JA NEUVOJA ALOITTELEVALLE TOIMINNANJOHTAJALLE
<ol style="list-style-type: none"> 1. TUNNE YHDISTYS, SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA OMAT TYÖTEHTÄVÄSI 2. HUOLEHDI OMASTA TYÖKUNNOSTASI 3. YLLÄPIDÄ JA EDISTÄ LUOTAMUSTA TOIMINNASSASI 4. KEHITÄ ITSEÄSI TAVOITTEELLISESTI 5. KEHITÄ TYÖYHTEISÖÄSI TAVOITTEELLISESTI 6. EDISTÄ AVOINTA JA RAKENTAVAA VUOROVAIKUTUSTA 7. HUOLEHTI YHDISTYKSEN KAIKISTA TOIMINTARESURSSEISTA

4.7 Keinoja toiminnanjohtajien johtamisosaamisen tukemiseksi ja kehittämiseksi

Vastaajilta kysyttiin miten ja millaisin keinoin toiminnanjohtajien johtamisosaamista heidän mielestään voidaan parhaiten kehittää ja tukea. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että taloushallintoon, projektityöhön, henkilöstöön, laatuun, johtamiseen, esimiestaitoihin ja organisaation toimintaan liittyvää osaamista voidaan tukea ja kehittää koulutusten ja kurssien avulla.

Taloushallinnon koulutuksella: rahoituksen laajentaminen, tuotteistaminen, verokysymykset, kirjanpidolliset asiat jne. Henkilöstöhallintokoulutuksella: henkilöstön jaksaminen, tukeminen, työyhteisön kompastuskivet, vuorovaikutustilanteet, työlait, työehtosopimukset jne. Laatukoulutuksella. (TJ 3)

Mielestäni perustehtävää tukevalla koulutuksella (johtamis- tai esimieskoulutukset, organisaation toimintaan liittyvät koulutukset) ja – – . (TJ 4)

Vastauksissa ilmeni samalla, että toiminnanjohtajat kokivat työnsä yksinäiseksi ja kaipasivat siihen tukea. Tästä syystä toiminnanjohtajat pitivät vertaisoppimista hyvänä keinona sekä oman tuen saamiseksi että johtamisosaamisen kehittämiseksi. Vastaajien mielestä vertaisoppiminen mahdollistuu, kun järjestetään verkostotapaamisia. Heidän mielestään verkostotapaamisten toteuttaminen edellyttää kuitenkin, että osallistujien välillä vallitsee avoimuus ja luottamus.

Johtajien väliset verkostotapaamiset voisivat olla hyödyllisiä, mutta edellyttävät luottamusta. (TJ 1)

Yhdistysten toiminnanjohtajista muodostettu ryhmä olisi oiva tapa järjestää alueella yhteistä koulutusta. Näin saavutettaisiin mahdollisuus paitsi saada teoreettista ja kirjallista tietoa asioista myös mahdollisuus vertaistuki- ja ohjaus. (TJ 7)

Toiminnanjohtajien mielestä hyviä keinoja johtamisosaamisen kehittämiseksi ovat myös työnohjaus ja yhdistyksen sisäiset kehittämissäivätkä, joihin työntekijöiden lisäksi osallistuvat hallituksen jäsenet. Edellä mainittujen keinojen lisäksi johtamisosaamisen tukemiseksi ja kehittämiseksi esitettiin palautejärjestelmän hyödyntämistä, omatoimista opiskelua, mentorointia, coachingia, sparrausta, työssä tapahtuvaa kokemusoppimista ja itsearviointia.

Itseopiskelua, alkaen yhdistyksen toiminta ja talous, jopa kokoustekniikka. (TJ 2)

– – jatkuvalla työnohjauksella on keskeinen asema yhdistysten johtamisosaamisen kehittämisessä ja tukemisessa. (TJ 4)

Vastauksista saatiin kymmenen yläluokkaa niistä keinoista, joiden avulla toiminnanjohtajien mielestä oli mahdollista kehittää ja edistää johtamisosaamista. Luokat on koottu taulukkoon 14.

TAULUKKO 14. Keinoja kehittää ja tukea johtamisosaamista

KEINOJA JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMISEKSI JA TUKEMISEKSI
<ol style="list-style-type: none"> 1. KOULUTUKSET JA KURSSIT 2. VERTAISOPPIMINEN 3. TYÖNOHJAUS 4. HALLITUKSEN JA TYÖNTEKIJÖITTEN KEHITTÄMISPÄIVÄT 5. MENTOROINTI 6. COACHING 7. SPARRAUS 8. TUTOROINTI 9. ITSENÄINEN OPISKELU 10. PALAUTEJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN

Vastauksista oli poimittavissa myös johtamistyöhön liittyviä osaamisalueita, joita vastaajat halusivat ehdottamillaan keinoilla tavoitella. Osaamista haettiin vuorovaikutukseen, yhdistystoiminnan ymmärtämiseen, kokoustekniikkaan, kirjanpitoon, rahoituksen laajentamiseen, tuotteistamiseen, verotuskysymyksiin, hanketoimintaan, projektityöntekijöiden johtamiseen, henkilöstön jaksamiseen, strategiatyöskentelyyn ja ajanhallintaan. Näistä johtamisen osaamisalueista muodostettiin kuusi yläluokkaa, jotka on koottu taulukkoon 15.

TAULUKKO 15. Johtamisosaamisen kehittämisen alueita

JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMISALUEITA
YHDISTYSTOIMINNAN TUNTEMINEN TALOUSHALLINTO HANKKEPROSESSIT IHMISTEN JOHTAMINEN HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN EDISTÄMINEN JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.8 Vastaukset kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin

4.8.1 Toiminnanjohtajan työssä tarvittava johtamisosaaminen

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää millaista johtamisosaamista kolmannella sektorilla toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Tähän tutkimuskysymykseen haettiin ratkaisua tarkastelemalla tutkimusosiossa toiminnanjohtajien vastauksista alaluokkien kautta muodostettuja yläluokkia ja niiden välisiä suhteita. Tarkastelu osoitti, että toiminnanjohtajien työssä oli tärkeää tuntea oma toimintasektorinsa, toimintaympäristönsä ja yhdistysten tapa toteuttaa yhteisöllistä ja jäsenlähtöistä toimintaa. Toiminnanjohtajien oli osattava työssään myös organisoida ja dokumentoida yhdistyksen koko toimintaa samoin kuin toiminnan osa-alueita, kuten eri palvelukokonaisuuksia, hankkeita ja projekteja.

Toiminnanjohtajien oli osattava johtaa ihmisiä. Heidän tehtäviinsä kuului esimerkiksi henkilöstön rekrytointi, opastaminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Näiden tehtävien lisäksi heidän oli osattava sitouttaa ja tukea yhtä lailla vapaaehtoisesti toimintaan mukaan tulleita henkilöitä kuin erilaisiin tehtäviin palkattuja henkilöitä. Ihmisten lisäksi toiminnanjohtajien oli osattava johtaa muita resursseja, jotka mahdollistivat yhdistyksen toi-

minnan. Heidän oli esimerkiksi varmistettava, että toiminnan toteuttamista varten oli riittävästi rahoitusta ja osaamista.

Yläluokista saatu tieto osoitti myös, että toiminnanjohtajien oli osattava rakentaa ja suojata luottamusta toiminnan eri tasoilla; yhtä lailla omassa ja alaistensa työssä kuin muiden yhdistystoimijoiden ja verkostojen toiminnassa. Lisäksi toiminnanjohtajat tarvitsivat osaamista avoimen vuorovaikutuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimusaineistosta saatu tieto osoitti, että toiminnanjohtajat edistivät avoimen vuorovaikutuksen avulla tiedon kulkua, yhteistyön sujuvuutta ja luottamusta. Omassa työssään toiminnanjohtajat vahvistivat ja suojasivat avointa vuorovaikutusta muun muassa kunnioittamalla erilaisuutta, sallimalla erehtymisiä ja puuttumalla nopeasti ristiriitatilanteisiin.

Yläluokkien tarkastelu osoitti, että toiminnanjohtajien työkenttä oli laaja ja monipuolinen. Tämän vuoksi oli ymmärrettävää, että he tarvitsivat johtamisosaamista suuren tietomäärän käsittelyssä ja hallinnassa. Toiminnanjohtajien oli havaittava, seulottava ja prosessoitava yhdistystoiminnan kannalta olennaisinta tietoa ja sovellettava teorian tietoa ja käytäntöä toisiinsa. Vielä tämän lisäksi heidän oli osattava hyödyntää jatkuvasti kehittyvää tietotekniikkaa. Tutkimuksesta saadun tiedon mukaan toiminnanjohtajat tarvitsivat osaamista myös kehittämistyössä ja muutosjohtamisessa. Tämä syystä, että yhdistyksissä itsessään ollaan muutoshalukkaita ja toisaalta toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät muutoksia myös yhdistystoiminnassa.

Yläluokkien tarkastelu osoitti niin ikään, että toiminnanjohtajat tarvitsivat osaamista oman työnsä johtamisessa ja yllä pitääkseen omaa työkykyään. Tämän lisäksi toiminnanjohtajien oli osattava arvioida ja täydentää omatoimisesti omaa osaamistaan. Edellä mainittujen lisäksi toiminnanjohtajien oli osattava työskennellä hallituksen kanssa ja hoitaa erityistehtäviä, jotka vaihtelivat yhdistyksittäin. Erityistehtäviä toiminnanjohtajat saattoivat saada oman erityisosaamisensa tai yhdistyksessä jo valmiina olevien tarpeiden perusteella.

Yläluokista muodostettiin kaksitoista pääluokkaa. Ne antoivat vastauksen siihen, millaista johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Pääluokat on koottu taulukkoon 16.

TAULUKKO 16. Yhdistyksissä tarvittava johtamisosaaminen

MILLAISTA JOHTAMISOSAAMISTA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YHDISTYKSISSÄ TARVITAAN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ YHDISTYSTOIMINNAN HYVÄ TUNTEMUS ➤ OSAAMISTA KOKONAISTOIMINNAN JA SEN OSA-ALUEIDEN ORGANISOINTIIN JA DOKUMENTOINTIIN ➤ OSAAMISTA IHMISTEN JOHTAMISEEN ➤ OSAAMISTA TOIMINTARESUSIEN (= TALOUS-, OSAAMIS- JA FYYSISET PUITTEET) JOHTAMISEEN ➤ OSAAMISTA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEEN JA SUOJAAMISEEN ➤ OSAAMISTA AVOIMEEN JA RAKENTAVAAN VUOROVAIKUTUKSEEN ➤ OSAAMISTA TIEDON KÄSITTELYYN JA HALLINTAAN ➤ OSAAMISTA KEHITTÄMISEEN JA MUUTOSJOHTAMISEEN ➤ OSAAMISTA OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN ➤ OSAAMISTA OMAN TYÖKUNNON YLLÄPITÄMISEEN ➤ OSAAMISTA HALLITUKSEN KANSSA TYÖSKENTELYYN ➤ OSAAMISTA ERITYISTEHTÄVIIN

4.8.2 Toiminnanjohtajan johtamisosaamisen edistäminen

Kehittämishankkeen tulostavoitteena oli kehittää malli, jonka avulla sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien toiminnanjohtajien johtamisosaamista voidaan edistää. Tietoa mallin kehittämiseksi etsittiin tutkimuksen aikana alaluokkien kautta muodostetuista yläluokista. Yläluokkien tarkastelu osoitti, että toiminnanjohtajien johtamisosaamisen kehittyminen oli kestänyt vuosia ja sen kehittämistä jatkettiin edelleen. Saadun tiedon perusteella osaamisen kehittymiseen liittyi johtamistehtävässä tarvittavien tietojen ja taitojen karttuminen ja lisäksi toiminnanjohtajien henkilökohtainen kehittyminen.

Johtamisosaamisen perustana oli persoona, joka oli sopiva toiminnanjohtajan tehtävään. Suotuisiksi persoonallisiksi piirteiksi osoittautuivat esimerkiksi joustavuus ja paineensietokyky. Varsinaisen johtamisosaamisen kehittyminen ajoittui jo toiminnanjohtajien nykyistä työtä edeltäviin koulutuksiin ja työkokemuksiin. Niiden aikana toiminnanjohtajille oli kehittynyt tehtävään sopivaa perusosaamista, joka hyödynsi heitä työn alussa ja myöhemmin edisti johtamisosaamisen kehittymistä. Yläluokista saadun tiedon perusteella toiminnanjohtajille oli eduksi ennen työn alkua suoritettu korkeakoulututkinto ja johtamiskoulutus sekä laaja ja monipuolinen työkokemus. Erityistä hyötyä heille johtamisosaamiseen toi yhdistystoiminnasta tai esimies- ja johtamistyöstä saatu aikaisempi työkokemus.

Yläluokista kootun tiedon perusteella varsinaisessa toiminnanjohtajan työssä johtamisosaamista edisti toiminnanjohtajien aktiivinen ja ennakkoluuloton asenne. Samoin sitä auttoi heidän tavoitteellinen palautteen hakunsa ja palautteen vastaanottamisensa. Johtamisosaamisensa kehittymiseen tarvittiin tämän lisäksi tiedon hankinta- ja käsittelytaitojen harjoittelua sekä omista ja muiden kokemuksista oppimista. Saatua tietoa osoitti, että johtamisosaamista edisti näiden lisäksi se, että toiminnanjohtajat arvioivat omaa työtään ja osasivat täydentää osaamistaan tehtäviensä kannalta tarpeellisesti. Vielä edellä mainittujen lisäksi toiminnanjohtajien johtamisosaamista edisti asiantuntijoilta saama ohjaus. Tällaisina asiantuntijoina saattoivat toimia esimerkiksi työnohjaajat, mentorit tai valmentajat.

Yläluokista muodostettiin pääluokat. Ne antoivat vastuksen kysymykseen, jota tarvittiin mallin kehittämiseksi. Pääluokat on koottu taulukkoon 17.

TAULUKKO 17. Johtamisosaamisen edistäminen yhdistyksissä

JOHTAMISOSAAMISTA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YHDISTYKSISSÄ EDISTÄÄ
<p>TOIMINNANJOHTAJAN TYÖSSÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ASiantuntijan ohjaus ➤ Oman osaamisen tarpeen mukainen täydentäminen ➤ Jatkuva itsearviointi ➤ Tiedon hankinta- ja käsittelytaitojen harjoittelu ➤ Kokemuksista oppiminen ➤ Palautetteen tavoitteellinen hakeminen ja vastaanottaminen ➤ Aktiivinen ja ennakolluuloton työote <p>PERUSOSAAMISESSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Laajat- ja monipuoliset työkokemukset ➤ Yhdistystoimintakokemus ➤ Esimies- ja johtamiskokemus ➤ Johtamiskoulutus ➤ Korkeakoulututkinto

5 MALLI JOHTAMISOSAAMISEN EDISTÄMISEKSI

Kehitetty malli sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien toiminnanjohtajien johtamisosaamista edistämiseksi on tutkimusraportin liitteenä (liite 3). Se koostuu kahdesta erillisestä kuvasta (kuva 1 ja kuva 2). Tutkimustulosten mukaan toiminnanjohtajien johtamisosaaminen kehittyy vähitellen. Samalla osaaminen laajenee ja syvenee. Mallin molemmissa kuvissa kolmiulotteinen suppilomainen rakenne kuvaa tätä kehitystä. Suppiloiden vihreä väri syvenee alhaalta ylöspäin, joka symbolisoi osaamisen syntymistä, kasvua ja syvenemistä. Suppiloiden avoimuus ilmentää, ettei johtamisosaaminen tule valmiiksi. Tutkimustulokset osoittivat, että johtamisosaamista on arvioitava ja täydennettävä jatkuvasti.

Mallin kuva 1. esittää, mistä johtamisosaaminen koostuu. Se muodostuu persoonallisuudesta, perusosaamisesta ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Mallin kuva 2. tuo puolestaan näkyviin kaikki ne asiat, joita kuvassa 1. pelkistetyt osa-alueet pitävät sisällään. Tiedot johtamisosaamisen osa-alueisiin ja johtamisosaamisen edistämiseen on malliin koottu taulukoista 16 ja 17. Mallin kuvaan 2. on liitetty myös lista yksittäisistä keinoista, joiden avulla toiminnanjohtajien johtamisosaamista voidaan edistää. Kei-not on poimittu toiminnanjohtajien antamista vastauksista, jotka koottiin taulukkoon 14.

Mallia voidaan hyödyntää monin tavoin. Ensinnäkin, sitä voidaan hyödyntää rekrytointitilanteessa. Mallin avulla on mahdollista kiinnittää toiminnanjohtajan tehtävää hakevan ja hänen valitsijoittensa huomio osaamisalueisiin, joita toiminnanjohtaja tarvitsee työssään. Mallin avulla voidaan tarkastella myös asioita, jotka ovat osoittautuneet hyödyllisiksi toiminnanjohtajan perusosaamisessa.

Toiseksi, toiminnanjohtajat voivat hyödyntää mallia omassa johtamistyössään. He voivat mallin avulla tutkia ja arvioida omaa johtamisosaamistaan ja suunnata sen kehittämistä tietoisemmin kohti olennaisia osa-alueita. Malli antaa toiminnanjohtajille myös esimerkkejä keinoista, joilla he voivat edistää johtamisosaamistaan.

Kolmanneksi, mallia voivat hyödyntää kaikki sellaiset tahot, joiden tehtävänä on kehittää toiminnanjohtajien johtamisosaamista. He voivat olla esimerkiksi kouluttajia, valmentajia tai työnohjaajia. Mallin avulla he voivat tietoisemmin edistää toiminnanjohtajien hyvää johtamisosaamista. Lisäksi, kun he tukevat toiminnanjohtajien omaa roolia ja tehtäviä koskevia skemoja oppimisen ymmärtämisen suuntaan, on heillä samalla mahdollista siirtää toiminnanjohtajan havainnointia oppimiselle tärkeisiin asioihin (ks. Viitala 2005, 349). Hankkeessa kehitetty malli on vapaasti saatavana osoitteessa www.unitcase.fi.

6 POHDINTA

6.1 Pohdintaa kehittämishankkeesta

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää millaista johtamisosaamista kolmannella sektorilla toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Kehittämishankkeen kohderyhmäksi valittiin yhdistyksiin palkatut ammattijohtajat, joiden tehtävänimikkeenä oli toiminnanjohtaja. Tulostavoitteena oli kehittää malli, jonka avulla toiminnanjohtajien johtamisosaamista voitaisiin edistää. Hanke saavutti sille asetetut tavoitteet. Samalla kehittämishanke osoitti tarpeita lisätutkimuksille.

Aihealueena yhdistystoiminta ja siellä tapahtuva johtaminen on aikaisemmillemme tutkimuksille melko tuntematonta. Pelkästään yhdistystoimintaa ja kolmatta sektoria kuvaavien virallisten käsitteiden puuttuminen edellyttää tutkijalta valppautta. Tämän kehittämishankkeen tietoperusta rakentui pääosin julkisia tai yksityisiä toimintasektoreita edustavien tutkimusten ja asiantuntijoiden kautta. Lisäksi kehittämishankkeen tutkimusosio rakentui toiminnanjohtajien näkemyksille ja kokemuksille, joissa saattoi vaikuttaa heidän saamansa aikaisemmat kokemukset muilta toimintasektoreilta.

Kehittämishankkeen aikana jouduttiin miettimään myös JH-hankkeessa sovittujen kriteerien soveltuvuutta. Selkeää näiden kriteerien osalta oli, etteivät esimerkiksi viralliset seurakunnat, säätiöt tai poliittiset yhdistykset kuuluneet kolmannen sektorin alueelle. Epäselvempää oli jo rajan veto niiden yhdistyksien osalta, jotka esimerkiksi toteuttivat kristillisiä arvoja toiminnassaan, mutta joiden toiminta oli kaikille avointa. Samaten mietittävänä oli kriteeri, joka edellytti vapaaehtoisuuden olemassaoloa toiminnan kaikilla tasoilla. Yhdistystoimijoiden vapaaehtoisuuteen liittyy aina sitoumuksia, joskin niiden tasot vaihtelevat. Sitoutuminen luottamustehtävään saattaa olla vuoden tai parin mittainen, palkalliseen tehtävään työ sopimuksen mukainen ja palkattomaan kulloisenkin tehtävän mukainen. Palkattomasta tehtävästä poislähteminen on toki helpointa, koska sitä ei ole

juridisesti tai yhdistyssäännöissä määritelty. Toisaalta sisäisiä sopimuksia niidenkin osalta on yhdistyksissä saatettu tehdä.

Tutkimuksessa mukana olleiden toiminnanjohtajien käyttämät käsitteet olivat osaltaan yhteneväisiä muiden toimintasektorien käsitteiden kanssa. He käyttivät esimerkiksi käsitteitä ”asiakas” ja ”tuotteistaminen”, jotka yleensä liitetään yksityissektorille. Toisaalta toiminnanjohtajat käyttivät käsitteitä ”yhteisöllisyys”, ”edunvalvonta” ja ”yhteiskunnallinen vaikuttaminen”, joita perinteisesti pidetään kolmannen sektorin sanastoon kuuluvina.

6.2 Pohdintaa tutkimustuloksista

Tehty tutkimus tukee monin tavoin ensimmäiseltä ja toiselta sektorilta saatua tutkimustietoa. Yhdistyksissä on niiden tavoin tarve sekä leadership että management – tyyppiseen johtamiseen. Samaten johtamisen kohteena nousevat esille ihmiset ja osaaminen, joiden johtamiseksi tarvitaan erityistä osaamista. Kaikilla kolmella toimintasektorilla painottuivat johtamistyössä myös vuorovaikutustaidot, tiedonkäsittelytaidot ja oman työn johtamistaidot. Muista toimintasektoreista poiketen yhdistyksissä henkilöstöjohtamisen haasteena on erilaisissa työsuhteissa olevien palkkatyöntekijöiden lisäksi vapaaehtoistoimijoiden sitouttaminen ja motivoiminen toimintaan.

Tutkimuksen mukaan toiminnanjohtajat kokivat kantavansa vastuuta yhdistystoiminnasta melko yksin. Heidän tehtäväkenttäänsä oli myös hyvin laaja. Tuloksista ei selvinnyt, millaiset puitteet johtamistyön toteuttamiselle oli luotu. Kokemus yksinäisestä kokonaisvastuusta saattoi johtua kenties siitä, ettei johtajuutta eikä siihen kuuluvia vastuita ollut selkeästi yhdistyksessä määritelty. Kokemus saattoi johtua myös siitä, että yhdistyksen moniportaisessa johtamisjärjestelmässä toiminnanjohtaja edusti henkilönä lähijohtajuutta. Luottamusjohdon toiminta tapahtui puolestaan kollektiivisesti taustalla, etäällä työn arjesta, jolloin kokemus laajan alueen hallinnasta ja vastuusta jäi toiminnanjohtajalle. Niin ikään kokemukseen saattoi

vaikuttaa yhdistyksessä kiinteästi ja säännöllisesti toimivien henkilöiden vähäinen määrä, jolloin toiminnanjohtajalla ei ollut mahdollisuutta tehtävien jakamiseen.

Toiminnanjohtajien tietoinen, ammatillinen kasvuprosessi oli alkanut toiminnanjohtajan työtehtävän alettua. Tutkimus osoitti, että sitä edeltävä vanha osaaminen koettiin kuitenkin tärkeäksi johtamisosaamisen kehittymiselle. Tämä vahvistaa aikaisempaa tietoa siitä, että tiedot ja taidot ovat sidoksissa siihen ympäristöön, jossa niitä käytetään (ks. Karlöf & Lövingsson 2004, 17; Rauste-von Wright, Wright & Soini 2003, 129). Vaikka toiminnanjohtajien vanha osaaminen antoi valmiutta ja edisti johtamisosaamisen kehittymistä, se ei ollut suoraan siirrettävissä uuteen tehtävään. Toisekseen, samalla kun he siirsivät vanhaa osaamistaan yhdistystoimintaan, saattoivat he edistää toimintasektorien rajapintoja häivyttävää kehitystä.

Tutkimus osoittaa, että johtamisosaamista yhdistyksissä tarvitaan organisaation eri tasoilla luottamuksen rakentamiseen ja suojaamiseen. Tulos antoi siten viitettä yhdistyksissä tapahtuvasta sosiaalisen pääoman tuottamisesta, jota pidetään yhtenä kolmannen sektorin tärkeimmistä tehtävistä. Toiminnanjohtajista kukaan ei kuitenkaan käyttänyt sosiaalista pääomaa käsitteenä eikä tietoisesti johtanut sitä tai sen tuottamista. Toisaalta, jos sosiaali- ja terveysalan yhdistykset mieltävät olevansa ennen kaikkea palvelujen tuottajia, tarvitaan osaamista tämän suuntaisen toiminnan johtamiseen. Tosin siinäkin sosiaalinen pääoma tulisi huomioida, koska se tutkitusti vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin.

Tutkimustuloksien vertailua kolmannen sektorin aiempiin johtajuustutkimuksiin olisi tarvittu, koska sen toiminta poikkeaa esimerkiksi rahoituksen ja vapaaehtoistoiminnan osalta muista toimintasektoreista. Tämän hankkeen aikana tätä tietoa ei ollut saatavilla.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusaiheen valinta on tutkimuksessa eettinen kysymys. Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkiyttää kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Sarajärvi & Tuomi 2009, 126). Tämän tutkimuksen käynnistäjänä olivat yhdistystoimijat, jotka halusivat ymmärtää paremmin yhdistyksissä tapahtuvaa johtamista. Kehittämishankkeen mahdollistajina olivat yhdistyksien toiminnanjohtajat, jotka halusivat olla mukana kehittämässä hyvää johtamisosaamista yhdistystoimintaan.

Tutkimusetiikkaa noudatettiin informoimalla tutkittaville hankkeesta elokuussa 2007 lähetetyllä kirjeellä. Kirjeessä kerrottiin opinnäytetyösuunnitelmasta, opinnäytetyötä ohjaavasta taustayhteisöstä ja opinnäytetyöntekijästä. Samalla toiminnanjohtajilta kysyttiin ideoita ja ajatuksia hankkeen osalta sekä heidän omaa halukkuuttaan osallistua hankkeeseen. Toiminnanjohtajia informoitiin lisäksi siitä, että hankkeen toteuttamiseen saattaa liittyä kysely- ja/tai haastattelututkimus. Hankkeeseen mukaan haluavilta toiminnanjohtajilta kysyttiin myöhemmin heidän taustayhteisöjensä edellyttämää tutkimuslupia ja heille tiedotettiin, miten he valikoituivat mukaan hankkeeseen.

Kyselylomakkeen suunnittelun lähtökohtana olivat tutkimuksen tavoitteet. Kyselylomakkeen liitekirjeessä tutkittavia informoitiin niistä. Heille tiedotettiin lisäksi osallistumisen vapaaehtoisuudesta, aineistonkeruun toteutustavasta ja tietojen suojaamisesta. Samalla heille kerrottiin aineiston säilytyksestä ja hävittämisestä lopputyöraportin julkaisemisen jälkeen. Vastaaminen mahdollistettiin nimettömänä. Koska nimettömyys ei suojaa riittävästi anonyymisyyttä tutkimusjoukon ollessa pieni, noudatettiin tunnistettavuuden osalta jatkuvaa tietoa tarkkuutta. Lopputyöraportin tutkimustuloksissa käytetyissä siteerauksissa toiminnanjohtajat esimerkiksi koodattiin (TJ 1, TJ 2, TJ 3, TJ 4, TJ 5, TJ 6, TJ 7 ja TJ 8) ja tunnistettavuutta mahdollistavat siteeraukset jätettiin käyttämättä tai niistä poistettiin jokin tunnistettavuutta lisäävä yksityiskohta. Aineisto säilytetään suojattuna kehittämishankkeprosessin ajan ja se hävitetään lopputyön hyväksymisen jälkeen.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tieteellinen tiedonhankinta ei voi koskaan olla arvovapaata. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä olisikin tarkastella asioita ja ilmiöitä toisen ihmisen näkökulmasta, suodattuu tarkastelu aina tutkijan oman minuuden kautta. Tällöin tutkija tulkitsee ilmentymiä omien käsitteidensä ja merkitysmaailmansa kautta. Näin ollen tutkijan omaksumat käsitykset luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta vaikuttavat hyvinkin voimakkaasti tuloksiin. Tieteellinen tieto ei tämän vuoksi ole ”totuus” siinä mielessä että ”totuus” on yleensä paljon laajempi kuin mitä tutkimuksessa pystytään havaitsemaan. (Metsämuuronen 2001, 7.)

Tutkimusaineiston määrä jäi vähäiseksi. Sitä ei kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa pidetä yleensä olennaisena tutkimustuloksen kannalta. Olennaisempaa on tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuus riippuu siitä, miten tulkinnot vastaavat tutkimushenkilöiden ilmaisuissaan tarkoittamia merkityksiä ja missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia (Ahonen ym.1996, 129). Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksessa käytetty aineiston keruumenetelmä. Kyselylomakkeen täyttäminen asettaa esimerkiksi kognitiivisia vaatimuksia vastaajalle, kuten lukemiselle ja ohjeiden seuraamiselle. Sen lisäksi kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa koettu legitimitetti ja tutkimuksen tärkeys. Jos vastaaja ei pidä tutkimusta tärkeänä, hän saattaa paneutua asioihin pinnallisesti. Vastausten luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan myös vastaajan väsymys tai kiire. (Ahola 2007, 54.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen testaus tehtiin ennen aineistonkeruuta muutamalla koehenkilöllä. Tutkimuksessa kyselylomakkeen täyttämiseen liittyvää luotettavuutta haluttiin vahvistaa siten, että vastaajat saivat valita itselleen sopivan ajankohdan vastaamiselleen. Vastaaminen oli mahdollista myös keskeyttää ja jatkaa myöhemmin. Kyselylomakkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumisen onnistumista pääteltiin joidenkin tutkimukseen valittujen toiminnanjohtajien lähettämistä viesteistä tai saatekirjeistä. Eräs toiminnanjohtaja esimerkiksi kertoi, että oli aloittanut kyselyyn

vastaamisen ja sen myötä ensimmäistä kertaa alkaneensa miettiä perusteellisemmin yhdistyksen johtamiseen liittyviä asioita. Toinen vastaaja kertoi puolestaan, että vastaaminen oli ollut vaikeampaa kuin mitä hän aluksi oli arvellut.

Tutkimuskysymysten kannalta olennaisia käsitteitä oli melko helposti löydettävissä vastauksista. Tutkimuksen edetessä analyysissä pitäydyttiin uusien luokitusten tuomassa tiedossa. Samalla alkuperäistä aineistoa pidettiin esillä ja käytettiin analyysin tekemisen aikana esillä asioiden tarkentamiseen. Saatujen vastauksien osalta hyväksyttiin, että niissä saattoi vaikuttaa vastaajan taustayhteisö. Jos organisaatiossa oli esimerkiksi jännitteitä, saattoi joku vastaajista pyrkiä vastauksissaan vaikuttamaan erityisesti tähän asiaan. Tutkimusmenetelmässä tieto perustui kuitenkin tutkittavien kokemuksiin ja mitä he niistä halusivat kertoa. Tämän vuoksi tutkimusaineiston analysoinnissa ei keskitytty ulkoisen todellisuuden huomioimiseen.

Oikean teorian valinnasta ja tutkimuksen yleistettävyydestä on vaikea ottaa kantaa tilanteessa, jossa aikaisempaa tietoa yhdistystoiminnan johtamisosaamisesta ei ollut juuri saatavissa. Tutkimuksen yleistettävyyden osalta tarvitaan vertailevaa tutkimusta. Samoin tarvitaan hankkeen aikana kehitetyn mallin testaamista. Tutkimusaineiston laatuun vaikuttaa osaltaan tutkijan ja tutkittavien suhde. Tässä tutkimuksessa tutkittavat olivat tutkijalle henkilöinä vieraita.

6.5 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimusalueena kolmas sektori ja yhdistystoiminta ovat uusia. Niiden johtamista on tutkittu hyvin vähäni, joten jatkotutkimustarpeita tulee mieleen useita. Eri yhdistystoimijoiden näkökulmia hyvään johtamiseen on kaiken kaikkiaan tutkimusten avulla syytä kartoittaa. Tarpeita on tutkia esimerkiksi, miten ja millaisia henkilöitä yhdistyksiin valitaan, miten heidän taustansa tai ammatillisuutensa vaikuttaa yhdistyskulttuuriin, miten johta-

juus on yhdistyksissä jaettu, millaista johtamista yhdistyksissä toteutetaan ja millainen vaikutus tai tulevaisuus johtajuudella on yhdistystoiminnassa. Kehittämishankkeen aikana eräs tutkimukseen kutsuttu ilmoitti esimerkiksi toiminnanjohtajan nimikkeen poistetun kokonaan yhdistyksestä organisatiomuutoksen myötä. Ilmiönä tämä on tutkimuksellisesti kiintoisa. Kansainvälisen yhteisen käsitteistön rakentamisen jälkeen on tutkimuksen tärkeää laajentua globaalisesti. Jatkotutkimuksen tarvetta on myös tämän kehittämishankkeen osalta. Vertailevaa jatkotutkimusta tarvitaan samoin kuin tutkimusta kehitetyn mallin osalta. Mallia on tärkeää testata ja jatkaa sen kehittämistä.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Aarniluoma, T. 2008. Esimiesnäkökulma luottamukseen ja luottamuksen kehittymiseen esimiehen ja alaisen välillä. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppatieteidenlaitos. Pro gradu – tutkielma.
- Adler, P. & Kwon, S-W. 2002. Social Capital. Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1)/2002, 17 – 40.
- Ahola, A., Godenhjelm, P. & Lehtinen, M. 2002. Kysymisen taito. Surveylaboratorio lomaketutkimuksen kehittämisessä. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Saari, E. & Viinamäki, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ahonen, A., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Teoria ja käytäntö. Jyväskylä: A&A Leadership Books.
- Berlin, S. 2008. Kun esimies antaa palautetta, alainen arvioi palautetilanteen onnistumisen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Acta Wasaensia 198. Väitöskirja.

- Bradburn, N.M., Schwarz, N., Sundman, S. 1996. Thinking about answers. The Application of Cognitive Processes to Survey Methodology. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Cameron, K., Degraff, J., Quinn, R. & Thakor, A. 2006. Competing Values Leadership. Creating value in Organizations. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- DePree, M. 1990. Ihmisten johtamisen taito. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Drucker, P. 2006. Johtajan ajatuksissa. Tee oikeita asioita: näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle. Helsinki: Readme.fi.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Kouvonen, A., Linna, A., Oksanen, T., Pentti, J. Vahtera, J., Virtanen, M. 2008. Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Tutkimusraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: www.tsr.fi. Haku numerolla 103432.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnonkehittämiskeskus. Painatuskeskus.
- Eriksson, M., Keso, H., Koivunen, N., Lehtimäki, H., Pietiläinen, T., Ropo, A. & Sauer, E. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Eronen, A., Peltosalmi, J., Särkelä, R. & Vuorinen, M. 2007. Järjestöbarometri. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Euroopan parlamentti. [verkkajulkaisu] 2008. Saatavissa <http://www.europarl.europa.eu>.

- Harju, A. 2004. Järjestöjen kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Harju, A. 2006. Järjestön johtaminen. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti, 27.3.2006, 1-2. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?arikkeli_id=477
- Harju, A. 2008. Vapaaehtoistyö yhteiskunnan voimavarana. Vanhustyölehti, nro 1/2008, 7 - 9.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Oulu D 968. University Press. Väitöskirja.
- Heikkala, J. 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, J. 2006. Järjestöjohtamisen osaamisohjelma (JOS). Raportti. Suomen liikunta ja urheilu Finlands Idrot. SLO:n julkaisu.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Helander, V. 2001. Paikallisyhdistys lähikuvassa. Yhteydet rakenne ja toiminta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Helander, V. 2004. Paikallisyhdistyksen kunta-areenalla. KuntaSuomi 2004 –tutkimuksia nro 45. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita.13, osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hudson, M. 1995. Managing without profit. The Art of Managing Third-sector Organization. England:Clays Ltd, St Ives plc.

Hujala, A. 2008. Kohti moniäänistä johtamista. Kuopio: Kuopion yliopisto. Väitöskirja.

Hyypä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hyypä, M. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jalava, U., Keskinen, S., Kontkanen, L. & Palonen T. 1999. Osaaminen yrityksissä. Turku: Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus.

Jokinen, K. & Saaristo, K. 2002. Suomalainen yhteiskunta. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Karjalainen, T. 2005. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu – tutkielma

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja - malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana - itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kauppinen, T. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kinnunen, P. 1998. Kolmannen sektorin mahdollisuus. Teoksessa Kinnunen, P. Laitinen, R. (toim.) 1998. Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 5 - 9.
- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Helsinki: JTO-palvelut.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 722. Väitöskirja.
- Konttinen, E. [verkkojulkaisu] 2008. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa <http://kans.jyu./sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jakaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1092. Väitöskirja.
- Kotkavirta, J. 1999. Ajatus. Tietoteoria. Porvoo: Kirjapainoyksikkö
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Lattunen, T. & Saukkonen, P. [verkkajulkaisu] 2008. Kansalaisjärjestöt ja yhteiskunnalliset liikkeet. Suomen poliittinen järjestelmä – verkko-oppikirja. Helsingin yliopisto.[Viitattu 30.8.2008]. Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj>.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 867. Väitöskirja.
- Lindholm, E-L. 2006. Vapaaehtoistyön johtamisen haasteita. Mielenterveys-lehti, 2/2006, 44 – 48.
- Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!”. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7:2008. Väitöskirja
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Neljäs painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Maunula, R. 1997. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja – tiimissä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia –sarja 1.Viro: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. toim. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp ky.
- Moilanen, R. 2001. Onko organisaatio kone vai oppijoiden yhteisö? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

- Newman, D. 2005. Endowment Building. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Northouse, P. 2004. Leadership. Theory and Practice. California: Sage Publications, Inc.
- Nurmi, R. 2000. Johtavatko johtajat. Mariehamn: Mermerus Ab Oy.
- Nylund, M. 2000. Varieties of mutual support and voluntary action. Helsinki: Helsingin yliopisto. Department of Social Policy. Väitöskirja.
- Oikeusministeriö. 2008. Yhdistyslain tarkistaminen. Oikeusministeriön työryhmämietintöjä 2008:3. Helsinki: Oikeusministeriö. Julkaisu luettavissa osoitteessa: <http://www.om.fi>.
- Paalumäki, A. 2004. Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:2004. Väitöskirja.
- Patentti- ja rekisterihallitus. [verkkojulkaisu] 2007. Yhdistysrekisteri. [Viitattu 19.9.2007]. Saatavissa: <http://www.prh.fi>.
- Pennington, C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Peutere, L. 2006. Työolot, työyhteisön sosiaalinen pääoma ja psyykkinen oireilu. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma.
- Pietikäinen, T. 2008. Osaamisen johtaminen lähijohtajan työn tukena. Osastonhoitaja henkilöstön osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Vaasa: Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Hyvinvointipalveluiden johtamisen ohjelma. Pro gradu – tutkielma.

- Pyöriä, P. 2006. Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1142. Väitöskirja.
- Rauste-von Wright, M-L, von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Räsänen, M. toim. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rönnberg, L. 1998. Kolmannen sektorin mahdollisuus. Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.). Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 10 – 22.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimies. Esimiesten kykypohjainen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki: Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Sissertation Series 2007/2. Väitöskirja.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, T. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Suikkanen, A. 1998. Unohduttu sektori epäonnistumisen ajan pelastajaksi? Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.). Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 41 – 81.
- Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntija organisaatioissa. Espoo: Weilin+Göös.

- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki: Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Väitöskirja.
- Troberg, E. 2003. Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A: 6.2003. Helsinki: Oy Edita Ab, 45–58.
- Turunen, E. 1995. Tieto ja tiede. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Vaalikivi, K. 2006. Unelmoi, uskalla, tee – järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoiminnan kätketty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 142–151.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Neljäs painos. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Väitöskirja

Yhdistyslaki 503/1989. Annettu Helsingissä 26.5.1989. Finlex. [verkkojulkaisu] 2008. Valtion säädöstietopankki. [Viitattu 18.12.2008]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi>.

Yukl, G. 2002. Leadership in Organisations (3.painos) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsinki: Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Väitöskirja.

MUUT LÄHTEET

Ahdeoja, J. 2009. Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistysasiat. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Ruoho, R. Lähetetty 30.7.2009 Email neuvonta.yhdistysasiat@prh.fi. Tulostettu 30.7.2009.

Ståhle, P. 2008. Kohti kestävää tuottavuutta. Ohjelman käynnistyskokous 11.6.2008 Valtiovarainministeriö. powerpoint-esitys. Turun Kaupakorkeakoulu.

LIITTEET

LIITE 1. Esikysely

LIITE 2. Tutkimuskyselylomake

LIITE 3. Malli johtamisosaamisen edistämiseksi

Raija Ruoho
Lautelantie 2
21530 PAIMIO
p. 040 743 9840/ 02-4706734

KYSELY 1 (2)

Olen suorittamassa ylempää korkeakoulututkintoa Lahden ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan laitoksessa. Opintojeni koulutusohjelmanä on terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Opintoihini liittyvän lopputyön olen halunnut tehdä yhdistystoiminnasta. Tarkoitukseni on lopputyössäni selvittää millaista osaamista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien toiminnanjohtajat työssään tarvitsevat. Lopputyöni pohjalta on mahdollisuus kehittää menetelmä, jonka avulla tätä osaamista voidaan edesauttaa.

Alustavan suunnitelmani mukaan tulen kartoittamaan toiminnanjohtajien osaamisen vahvuuksia ja kehittämistarpeita kysely- ja/tai haastattelumenetelmällä. Mikäli olette halukas osallistumaan tähän kartoitukseen, tulen toimittamaan Teille syksyn kuluessa lisätietoa lopputyöstäni ja voitte silloin tehdä lopullisen päätöksen osallistumisestanne. Käytännössä osallisuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vastaatte kyselyyn, jonka toimitan Teille sähköisenä tai paperina. Lopputyöni tekemisessä tulen noudattamaan ylemmän korkeakoulututkinnon kriteereitä, johon liittyvät myös tutkimuseettisyyttä koskevat ohjeet ja sopimukset.

Tärkeänä pidän erityisesti sitä, että lopputyöni tulee palvelemaan yhdistyskentän toimijoita. Tämän vuoksi otan mielelläni vastaan kaikki ajatuksenne ja ideanne, joita voin huomioida lopputyöni tekemisessä.

Lisätietoja annan mielelläni

Yhteistyöterveisin
Raija Ruoho
LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU,
Sosiaali- ja terveysalan laitos
Terveysalan kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma

LIITE 1/2

PALAUTUSVASTAUS

2(2)

Olen halukas osallistumaan
kartoitukseen

KYLLÄ

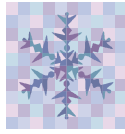
☐

EN

☐

Viestejä:

LIITE 2/1



SAATE

20.12.2007

Hyvä toiminnanjohtaja,

Opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Kyselin alkusyksyllä voisitteko olla mukana opinnäytetyössäni, jonka tavoitteena on kehittää malli yhdistyksien toiminnanjohtajien johtamisosaamisen vahvistamiseksi. Oheinen kysely liittyy tähän kehittämishankkeeseen.

Kyselyn tavoitteena on tuoda esille toiminnanjohtajien omia näkemyksiä ja kokemuksia yhdistyksien johtamistyöstä ja siihen liittyvästä osaamisesta.

Vastaukset voi lähettää omalla nimellä tai nimettömänä joko postin tai sähköpostin välityksellä 15.2.2008 mennessä. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään lopputyön hyväksymisen jälkeen.

Toivon, että teillä on mahdollisuus osallistua tutkimukseen, sillä asiantuntijuutenne kehittämishankkeen kannalta on erityisen tärkeää.

Kiitokset osallistumisestanne!

Raija Ruoho

Palautustiedot

Raija Ruoho
Lautelantie 2, 21530 PAIMIO
Email: raija.ruoho@kolumbus.fi

KYSELY

I PERUSTIEDOT VASTAAJASTA

Sukupuoli

☐ nainen

☐ mies

Toiminta-aika toiminnanjohtajana

☐ 0 - 5 v

☐ 11 - 20 v

☐ 6 - 10 v

☐ yli 20 v

II TYÖ YHDISTYKSEN TOIMINNANJOHTAJANA

.....

1. Mitkä ovat viisi tärkeintä työtehtäväännä nykyisessä työssänne:

1.

2.

3.

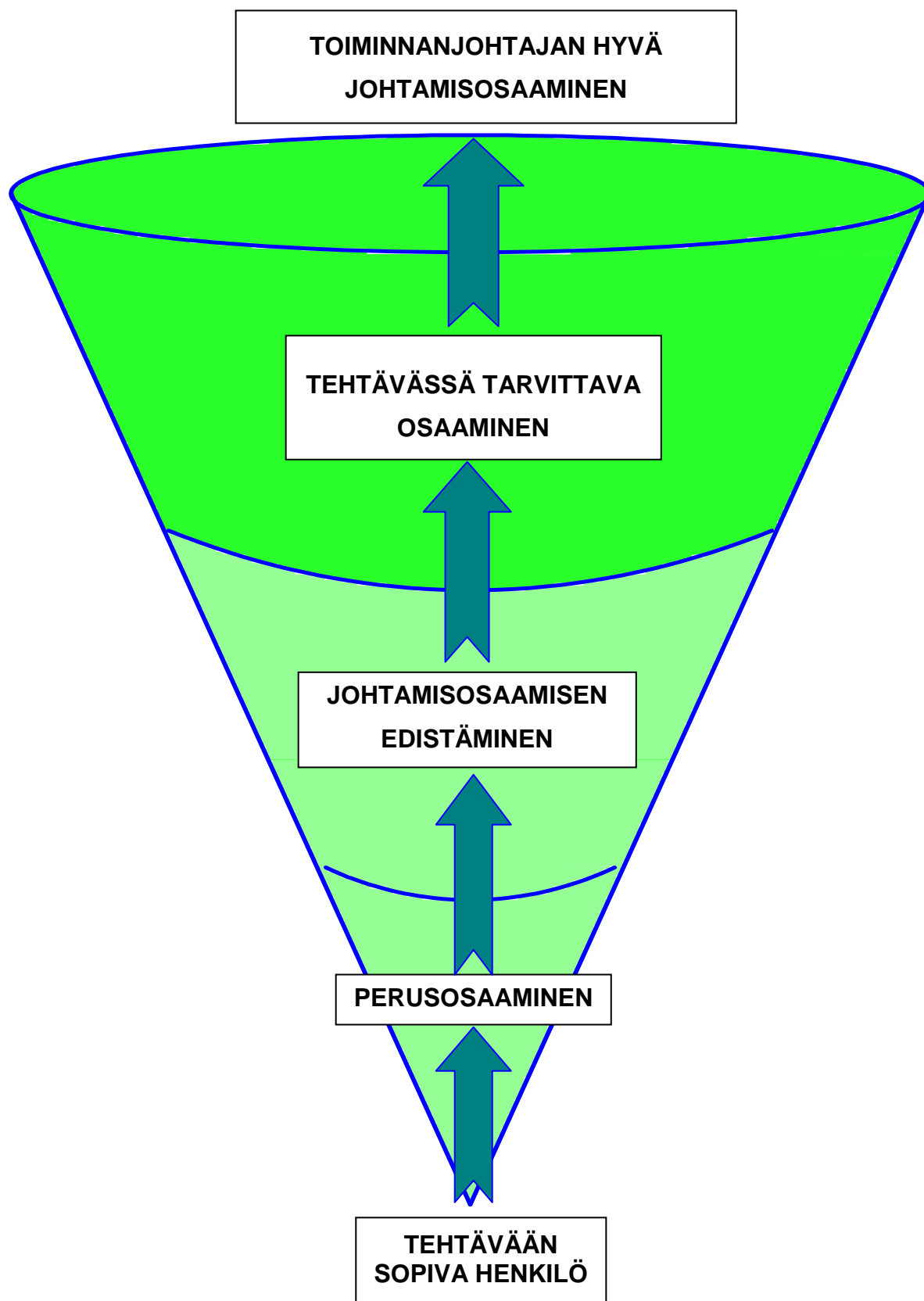
4.

5.

Alla on kuusi kysymystä, joihin voitte kirjoittaa vapaamuotoisesti ajatuksianne ja kokemuksianne oman asiantuntijuutenne pohjalta. Toivon kuitenkin, että kirjoitatte myös perusteluja ajatuksilenne. Vastauksien laajuutta ei ole määritelty, joten voitte jatkaa jokaisen kysymyksen osalta vastaamista usealle sivulle ja liittää niihin halutessanne kertomuksia, kuvauksia tms.

- 1 Millainen perusosaaminen auttaa parhaiten, kun aloittaa työn toiminnanjohtajana?**
- 2 Mistä nykyinen johtamisosaamisenne muodostuu ja miten olette sen saavuttanut?**
- 3 Millaiset toimintaperiaatteet (omat/ulkoapäin tulevat) ohjaavat työtänne yhdistyksen toiminnanjohtajana?**
- 4 Millaista osaamista toiminnanjohtajat tarvitsevat tulevaisuudessa ja miten he voisivat sen saavuttaa?**
- 5 Millaisia ohjeita ja neuvoja antaisitte henkilölle, joka uutena aloittelee työtään yhdistyksen toiminnanjohtajana?**
- 6 Miten ja millaisin keinoin yhdistyksien toiminnanjohtajien johtamisosaamista voidaan tukea ja kehittää parhaiten?**

KUVA 1



KUVA 2

